

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Työnantajamielikuvan merkitys yksilön
sitoutumiselle

Yrityksen johtaminen

Pro gradu – tutkielma

Kevät 2017

Ohjaaja: Hanna Salminen

Emilia Ljunglin

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------|--|
| Tampereen yliopisto | Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen |
| Tekijä: | LJUNGLIN, EMILIA |
| Tutkielman nimi: | Työnantajamielikuvan merkitys yksilön sitoutumiselle |
| Pro gradu –tutkielma: | 80 sivua, 1 liitesivu |
| Aika: | Kevät 2017 |
| Avainsanat: | Työnantajamielikuva, työnantajamielikuvan rakentuminen, sitoutuminen |

Työmarkkinat ovat muuttuneet kilpailukentäksi, jossa yritykset kilpailevat hengissä pysymisestä ja osaavista työntekijöistä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnantajamielikuvan merkitystä yksilön sitoutumiselle. Päähuomio kiinnitetään työnantajamielikuvaan ja sen rakentumiseen. Samalla pyritään ymmärtämään, millainen yhteys työnantajamielikuvan ja yksilön sitoutumisen välillä on organisaation nykyisten työntekijöiden kohdalla. Tutkimuksen viitekehys rakentuu työnantajamielikuvatutkimuksista ja sitoutumiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Yksilön sitoutumista tarkastellaan organisaatioon sitoutumisen, työperäisen sitoutumisen ja organisaatiouskollisuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastatteluja tehtiin seitsemän ja haastateltavina oli kohdeorganisaatiossa yli viisi vuotta työskennelleet työntekijät. Analysointimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimustulokset osoittivat, että organisaation työnantajamielikuvalla on keskeinen merkitys yksilön sitoutumiselle. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät olivat pitkälti samoja kuin sitoutumista edistävät tekijät. Tutkimuksessa yksilöt korostivat työn, johtamisen, koulutuksen ja kehittymisen, viestinnän ja työympäristön merkitystä työnantajamielikuvan rakentumisessa ja sitoutumisen kokemisen muodostumisessa. Yksilön pystyessä samaistumaan organisaation identiteettiin, jaettu arvomaailma antoi työlle merkityksen. Lisäksi organisaation vastuullisuus tarjosi työntekijöille mahdollisuuden olla ylpeä työnantajastaan. Uralla kehittyminen koettiin myös merkitykselliseksi, jolloin yksilön sitoutuminen kohdistui vahvasti myös itse työhön ja uraan.

Tutkimuksessa korostui erityisesti yksilön kokemuksen merkitys työnantajamielikuvan rakentumisessa. Työnantajamielikuvien avulla luotujen odotuksien toteutuminen oli yhteydessä yksilön sitoutumisen tunteeseen. Työnantajamielikuvan merkitystä yksilön sitoutumiselle voidaan ymmärtää psykologisen sopimuksen näkökulmasta, joka kuvaa organisaation ja yksilön välistä vaihdannansuhdetta, ja siihen liitettyjä lupauksia ja odotuksia. Johtopäätösten perusteella työnantajamielikuvan merkityksessä yksilölle korostuu yrityksen tarjoamat edut ja mahdollisuudet. Samalla korostuu työn merkitys, joka auttaa yksilöä samaistumaan organisaatioon ja sen identiteettiin, niin että hän pystyy tuntemaan ylpeyttä kuulumisestaan tiettyyn organisaatioon ja tiettyyn yhteisöön. Nämä tekijät lisäävät yksilön sitoutumista ja halua työskennellä organisaatiossa.

Sisällys

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 6 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset..... | 9 |
| 1.3 | Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset | 11 |
| 1.4 | Tutkimuksen eteneminen ja rakenne | 13 |
| 2 | TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS | 15 |
| 2.1 | Työnantajamielikuvatutkimuksen teoreettinen tausta | 15 |
| 2.2 | Työnantajamielikuvan rakentaminen ja rakentuminen..... | 18 |
| 2.3 | Työnantajamielikuva ja organisaatiuskollisuus | 26 |
| 2.4 | Työnantajamielikuvan ja yksilön sitoutumisen välinen yhteys – psykologinen sopimuksen näkökulma | 27 |
| | 2.4.1 Organisaatioon sitoutuminen | 29 |
| | 2.4.2 Työperäinen sitoutuminen | 34 |
| 2.5 | Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto | 36 |
| 3 | TUTKIMUKSEN METODOLOGIA..... | 38 |
| 3.1 | Tapaustutkimus | 38 |
| 3.2 | Tutkimuksen kohde..... | 39 |
| 3.3 | Aineiston keruu ja tutkijan positio | 41 |
| 3.4 | Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi | 42 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 45 |
| 4.1 | Työnantajan valintaan vaikuttavia tekijöitä | 45 |
| 4.2 | Työntekijöiden ymmärrys työnantajamielikuvasta | 48 |
| 4.3 | Työntekijöiden ymmärrys työnantajamielikuvan rakentumisesta | 50 |
| 4.4 | Työnantajamielikuvaa rakentavia tekijöitä | 52 |
| | 4.4.1 Työn merkitys | 53 |
| | 4.4.2 Johtaminen | 54 |
| | 4.4.3 Viestintä | 58 |
| | 4.4.4 Koulutus ja kehittyminen..... | 60 |
| | 4.4.5 Työympäristö | 62 |
| 4.5 | Työntekijöiden käsityksiä sitoutumisesta | 64 |
| 4.6 | Yhteenveto tuloksista | 68 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 70 |
| 5.1 | Keskeiset tulokset ja kontribuutio | 70 |
| 5.2 | Käytännön johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet | 75 |
| | LÄHTEET..... | 77 |
| | LIITTEET... .. | 80 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| Liite 1: Teemahaastattelurunko | 80 |
|--------------------------------------|----|

KUVIO

| | |
|--|----|
| Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen..... | 14 |
| Kuvio 2 Työnantajamielikuvan rakentaminen..... | 17 |
| Kuvio 3 Imagon muodostumiseen vaikuttavat tekijät, joihin mielikuvan rakentuminen pohjautuu | 20 |
| Kuvio 4 Työnantajamielikuvatarjoama | 21 |
| Kuvio 5 Malli neljästä sitoutumisen muodosta | 33 |
| Kuvio 6 Psykologisen sopimuksen ja työnantajamielikuvan suhde | 29 |
| Kuvio 7 Teoreettinen viitekehys..... | 36 |

TAULUKKO

| | |
|----------------------------------|----|
| Taulukko 1 Haastattelut | 41 |
| Taulukko 2 Sisällönanalyysi..... | 44 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Työelämä on viime aikoina muuttunut yhä kilpailullisemmaksi. Yritykset ponnistelevat houkutellakseen potentiaalisia työntekijöitä sekä motivoidakseen ja pitääkseen nykyiset työntekijät. (Hanin, Stinglhamber & Delobbe 2013, 57.) Samaan aikaan säännöllisen sekä vakituisen palkkatyön asema on murenemassa ja muut työnteonmuodot yleistyvät globaalisatiosta, digitalisoitumisesta ja yritysten toimintaympäristön kiihtyvistä muutosvauhdista johtuen. Työelämän epävakaudesta on tullut pysyvä olotila. Toisaalta taloudellinen epävarmuus on nostanut työn arvostusta ja työntekijät arvioivat itselleen sopivia uravaihtoehtoja. (Nortio 2016, 11–12.) Toimintaympäristöjen muutokset ja viime vuosien laskusuhdanne ovat vaikuttaneet organisaatioiden talouteen ja tehostamispyrkimyksiin, mikä on mediassa näkynyt henkilöstövähennyksinä. Vakauden puuttuessa moni miettii omaa paikkaansa, mitä voi ja oikeasti haluaa tehdä. (Sutela & Lehto 2014, 22.)

Työntekijöille ei enää riitä pelkkä yrityksen tarjoama työpaikka, vaan työltä haetaan suurempaa merkitystä. Työntekijät pohtivat, mitä työskentely tietyssä yrityksessä merkitsee ja mikä heitä motivoi. Työstä saadun rahan merkitys on vähentynyt ja työn merkityksestä työntekijälle on tullut uusi raha. Työntekijät odottavat yrityksiltä ainutlaatuisia kokemuksia, yritysten panostaessa vetovoimaisuuteensa nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa tuomalla esiin ominaispiirteitä, mitä heillä on tarjota työntekijöille. Yhä useammin yritykset ovat alkaneet hyödyntää työnantajamielikuvaansa, joka on noussut tärkeäksi työkaluksi asiakkaille suunnatun yritysmielikuvan rinnalle. Työnantajamielikuvan avulla yrityksen pyrkivät erottautumaan kilpailijoista (Hanin et al. 2013, 57). Työnantajamielikuvasta on tullut tärkeä elementti mm. potentiaalisten työntekijöiden rekrytoimiseen, johon yritykset panostavat. Organisaatiosta halutaan tehdä houkutteleva, jonne kannattaa tulla töihin. Nykyisten työntekijöiden ääni halutaan näkyville ja kuuluville, jonka vuoksi yhä useammin

työnantajamielikuvaa rakennetaan yhdessä henkilöstön kanssa, heidän jakaessaan kokemuksiaan organisaatiosta. Tämä takaa myös sen, että ulkoinen työnantajamielikuva on johdonmukainen sisäisesti koetun työnantajamielikuvan kanssa.

Työnantajamielikuva korostaa ainutlaatuisia näkökulmia yrityksen työtarjouksista ja -ympäristöstä. Työnantajamielikuvatutkimuksessa ollaan keskitytty työnantajan vetovoimaisuuden ja työnantajaan liitettyjen mielikuvien hyötyjen tutkimiseen. (Backhause & Tikoo 2004, 502; Berthon, Ewing & Hah 2005, 156.) Työnantajamielikuva voidaan mieltää kyvyksi sitouttaa nykyisiä työntekijöitä ja houkutella potentiaalisia työntekijöitä. Sen avulla yritys mahdollistaa itselleen paremmat taloudelliset menestymismahdollisuudet. (Aula 2000, 173.) Työnantajamielikuva on organisaation aineeton etu, joka on rakennettu nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden mieliin onnistuneen markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon avulla (Ambler & Barrow 1996, 188). Vos (1992) kuvaa asiaa hieman yksinkertaisemmin. Hänen mukaansa työnantajamielikuva perustuu ihmisten käsitykseen siitä, millaiseksi organisaatio työnantajana mielletään. Se on mielikuva, joka organisaatiosta syntyy työnantajana ja työpaikkana eri sidosryhmien kokemusten perusteella. (Heilmann 2010, 137; Wilden ym. 2010, 58.) Lloydin (2002) mukaan se on tulosta onnistuneesta kommunikoinnista haluttuna työnantajana nykyisten ja tulevien työntekijöiden keskuudessa (Berthon ym. 2005, 153).

Vetovoimaisen työnantajamielikuvan rakentamisen keskiössä on henkilöstö, joka yrityksen tulisi nähdä investointina eikä kuluna. Nykyaika on armottomampi eikä yrityksillä ole enää varaa kaunopuheisiin vaan henkilöstölle annetut lupaukset on lunastettava ja panostettava ihmistä arvostavaan ja huomioivaan johtamiseen. Keskeisiksi tekijöiksi onkin noussut kiinnostus ja huolenpito työntekijöistä, luottamus ja oikeudenmukainen kohtelu. Saavuttaakseen kilpailuetua, yritykset ovat tulevaisuudessa yhä enemmän riippuvaisia sitoutuneesta työvoimasta. Tämän hetken toimintaympäristön muutokset ja haasteet vaativat kuitenkin toiminnan tehostamista, josta seuraavat toimenpiteet ovat potentiaalisia heikentämään yksilöiden sitoutumista. Tämä teettää sen, että yritysten on korostettava omaa ymmärrystään yksilön sitoutumisen luonteesta, kehityksestä ja sen merkityksestä. (Branham 2000, 23–24; Mayer & Parfyonova 2009, 283.)

Lisääntynyt osaavan henkilökunnan tarve on vaatinut organisaatioita arvioimaan kulttuuriaan, toimintatapojaan ja palkitsemisjärjestelmiään uudella tavalla, niiden ollessa johdonmukaisia organisaation pyrkimysten kanssa. Tällä tavoin yritykset ovat pyrkineet varmistamaan tulevaisuuden osaamisensa, pitämällä nykyiset työntekijät ja houkutellakseen uusia potentiaalisia osaajia. Työn sisältö ja sen merkitys sekä työympäristö korostuvat työntekijöiden sitouttamisessa ja työtyytyväisyyden lisäämisessä. (Heilmann 2010, 134–135.)

Terveyspalveluala on tällä hetkellä muutosten keskellä ja alaa kotettelee myös työvoiman resurssihaasteet. Yritysten on vaikea löytää osaavaa henkilökuntaa, sillä sosiaali- ja terveysalalla työvoiman saatavuusongelmat ovat viime vuosina olleet keskimääristä yleisempiä. Vuonna 2013 noin 40 prosenttia sosiaali- ja terveysalan toimijoista ilmoitti vaikeuksistaan löytää osaavaa työvoimaa. Rekrytointihaasteita aiheutti puutteellinen koulutus, työn tilapäisyys ja erityisosaamisen puute. Eroja työvoiman saatavuudessa oli kuitenkin alueellisesti ja eri ammattien välillä. Elpymisen merkkejä oli nähtävissä sosiaali- ja terveyspalvelualan työvoimapulaa vuonna 2015, mutta tulevien eläkepoistumien myötä uusien osaajien tarve on kasvanut koko ajan. Ennusteen mukaan vuoteen 2025 mennessä sosiaali- ja terveysalalla tulee olemaan noin 18 000 työntekijän vaje. Osaavan henkilöstön puutteesta onki tullut osa terveyspalvelualan yritysten arkea niin potentiaalisten rekrytoitavien kuin nykyisten työntekijöiden pysyvyyden kohdalla. Työvoimapulan ratkaisemiseksi ei enää riitä alan koulutuspaikkojen lisääminen, sillä ilman syntyvyyden nousua ja maahanmuuttoa, vajeen täyttämiseksi ei tule riittävää nykyisten nuorisoluokkien määrää. Ongelma ei ole vain valtakunnallinen vaan myös Euroopan laajuisesti työikäisten 15–60-vuotiaiden osuus on ollut merkittävässä laskussa 62 prosentista 49 prosenttiin, väestön ikääntyessä vuoteen 2050 mennessä. (Koponen 2015, 1, 3, 12; Wilden, Gudergan & Lings 2010, 56.)

Resurssihaasteiden lisäksi terveyspalvelualaa myllertää rakenneuudistus sekä markkinoille tulevat uudet toimijat uusilla palvelukonsepteilla. Alalla tapahtuneet yritysjärjestelyt ovat kiristäneet kilpailua entisestään. Muuttunut kilpailuasetelma, asiakaskäyttäytyminen ja yksityisten terveyspalvelukapasiteettien lisääntyminen on aiheuttanut hintakilpailua, mikä on rasittanut yritysten tulosta. (Yritysvastuuraportti 2014, 5–6.) Yksityisellä puolella isot terveysyhtiöt ovat hakeneet kasvua ja vahvaa kilpailuasetelmaa Sote-uudistukseen, jonka ajatuksena on siirtää palvelujen

järjestämisvastuu kunnilta ja kuntayhtymiltä 18 maakunnalle eli itsehallintoalueelle. Uudistuksen tavoitteena on parantaa palvelujen saatavuutta sekä turvata rahoitus, kun väestö vanhenee ja palvelutarve kasvaa. Asiakkaan valinnan vapaus kasvaa, jolloin potilas saa valita käyttääkö julkista, yksityistä vai kolmannen sektorin palveluja. (Holtari 2016, 35; Nieminen & Savolainen 2015, A6.) Uudistus antaa mahdollisuuden palveluntarjoajille kilpailla laadulla ja innovatiivisuudella (Schugk 2016). Samaan aikaan alan yritysten on kuitenkin varmistettava itselleen osaava henkilöstö.

Nykypäivän työelämän toimintaympäristön muutokset ja resurssihaasteet ovat herättäneet organisaatiot aktiivisemmin ja systemaattisemmin tarkastelemaan omaa työnantajamielikuvaa ja sen rakentumista. Tämä liittyy läheisesti myös yritysten tarpeeseen houkutella osaavaa työvoimaa ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä heidän pitämiseksi organisaatiossa. Työnantajamielikuvatutkimus on vahvasti keskittynyt rekrytoinnin ja potentiaalisten työntekijöiden näkökulmaan, kun nykyisten työntekijöiden näkökulma on jäänyt vähemmälle tutkimiselle (Maxwell & Knox 2009, 893). Työnantajamielikuvan merkityksestä yksilön sitoutumiseen löytyy hyvin vähän tutkimustietoa, joten tämän tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä tarkastelemaan työnantajamielikuvaa, sen rakentumista ja tutkia sen yhteyttä yksilön sitoutumiseen. Tutkimus toteutetaan tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen, sillä työnantajamielikuvakeskustelu on hyvin vilkasta yritysmaailmassa. Erityisesti sen merkitys korostuu yrityksissä, joissa haasteena on saada osaavaa työvoimaa, tai jotka kilpailevat osaajien pitämisestä organisaation palveluksessa. Työnantajamielikuvaan liittyvä tieteellinen tutkimus on myös lisääntynyt viime vuosina, joten se tukee aiheen ajankohtaisuutta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimusprosessissani olen lähtenyt tarkastelemaan työnantajamielikuvan merkitystä työntekijöiden sitoutumiselle. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa haluan syvällisesti ymmärtää yhdessä terveysterveyspalvelualan organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden näkemyksiä ja tulkintoja työnantajamielikuvasta ja sen rakentumisesta. Tutkijana haluan myös ymmärtää työnantajamielikuvan merkityksen yksilön kokemaan sitoutumiskäsitykseen. Tavoitteenani on ymmärtää, miten työnantajamielikuva yhdistyy

yksilön sitoutumiseen. Tutkimuksessa pyritään saamaan käsitys siitä, miten työnantajamielikuva rakentuu ja ymmärtämään siihen keskeisesti liitettyjä tekijöitä. Työnantajamielikuvan ja yksilön sitoutumisen välistä yhteyttä tarkastellaan organisaation identiteetin, organisaatioon samaistumisen ja psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työnantajamielikuvan merkityksestä ja yhteydestä yksilön sitoutumiseen.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Millainen merkitys työnantajamielikuvalla on yksilön sitoutumiselle?

Alakysymykset ovat:

Mitkä tekijät rakentavat työnantajamielikuvaa?

Millainen merkitys työnantajamielikuvalla on yksilölle?

Miten työnantajamielikuva edesauttaa yksilön sitoutumista?

Alakysymyksillä pyritään löytämään vastauksia varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisen alakysymyksen kautta tarkastellaan, millaiset tekijät rakentavat työnantajamielikuvaa. Toisella alakysymyksellä pyritään kuvaamaan työnantajamielikuvan merkitystä yksilölle. Kiinnostavaa on ymmärtää työntekijöiden tulkintaa työnantajamielikuvan rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä ja siitä muodostuneen kokonaisuuden merkityksestä yksilölle. Kolmannen alakysymyksen tarkoituksena on löytää työnantajamielikuvan yhteys yksilön sitoutumiseen ja lisätä ymmärrystä käsitteiden kytköksistä toisiinsa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu aikaisempaan kirjallisuuteen työnantajamielikuvasta, sen rakentamisesta ja muusta aiheeseen liittyvästä aineistosta. Kirjallisuudessa keskitytään sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden näkökulmaan, sillä tutkimuskirjallisuutta on eniten potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on kuitenkin painottaa nykyisten työntekijöiden näkökulmaa ja huomioida tämä lähteaineistoa tarkastellessa. Työnantajamielikuvan rakentamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa osittain markkinoinin kirjallisuuden näkökulmasta, sillä työnantajamielikuvatutkimus on omaksunut paljon brändikirjallisuudesta tuttuja malleja ja työnantajamielikuvan rakentuminen pohjautuu hyvin läheisesti brändin rakentamiseen. Sitoutumisen osalta keskitytään organisaation

sitoutumista, työperäisestä sitoutumista ja organisaatiuskollisuutta tutkivaan kirjallisuuteen ja pyritään löytämään sieltä yhteyksiä työnantajamielikuvatutkimukseen.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Englanninkielisessä kirjallisuudessa on monia käsitteitä kuvaamaan työnantajamielikuvaa ja siihen liittyvää prosessia. Kaikille englanninkielisille käsitteille ei löydy suomenkielestä virallista käännöstä, joten tässä tutkimuksessa työnantajamielikuvaan liittyviä englanninkielien käsitteitä saatetaan käyttää synonyymeina. Kirjallisuudessa keskityn pääsääntöisesti työnantajamielikuvakirjallisuuteen (*employer brand*, *employer brand image*). Huomiotavaa on, että imago ja mielikuva ovat sisällöllisesti samoja sanoja (Rope 2005, 175). Työnantajamielikuvan strategisen prosessin rakentaminen (*employer branding*) on myös keskeisenä osana kirjallisuuskatsausta. Työnantajamielikuva liittyy läheisesti työnantajan vetovoimaisuuteen (*employer attractiveness*), sillä sen tarkoitus on kuvata hyötyjä, joita potentiaaliset työntekijät näkevät tietyssä työnantajassa (Rosengren & Bondesson 2014, 255). Tämän vuoksi kirjallisuuskatsaus pohjautuu osaksi työnantajan vetovoimaisuuteen perustuvaan kirjallisuuteen. Sitoutumista käsittelemän tutkielmassani organisaatioon sitoutumisen ja työperäisen sitoutumisen kautta. Sitoutumisen käsitteeseen liitetään läheisesti myös organisaatiuskollisuus, jota tulen viitekehyksessä myös käsittelemään (Backhaus & Tikoo 2004, 509). Englanninkielessä sitoutumiselle on kaksi käsitettä *engagement* ja *commitment*. Käsitteiden ero on siinä, että *engagement* viittaa työntekijän innostukseen omaa työtään kohtaan eli työn imun-käsitteeseen ja *commitment* viittaa yksilön sisäiseen voimaan joka sitoo hänet tiettyyn kohteeseen. Tässä tutkimuksessa keskityn jälkimmäiseen käsitteeseen, sillä tarkoituksenani on ymmärtää yhteyttä työnantajamielikuvan ja sitoutumisen välillä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää työnantajamielikuvan yhteys yksilön sitoutumiseen, joten tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat:

Työnantajamielikuva kuvastaa yrityksen identiteettiä työnantajana. Sen tavoitteena on houkutella, motivoida sekä pitää nykyiset ja potentiaaliset työntekijät kuvaamalla yrityksen tarjoamaa ja hyötyjä sen työntekijöille (Backhaus & Tikoo 2004, 502).

Työnantajamielikuvan rakentuminen on strateginen prosessi, jossa yritys pyrkii tuomaan esiin piirteitä, jotka erottavat sen kilpailijoista ja lisäävät sen vetovoimaisuutta nykyisten työntekijöiden ja potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa (Backhouse & Tikoo 2004, 502).

Sitoutuminen voidaan määrittää voimana, joka sitoo yksilön kohteeseen tai toimintoihin ja siihen vaikuttaa erilaiset mielentilat, jotka muovaavat yksilön käytöstä (Meyer & Herscovitch 2001, 300–301).

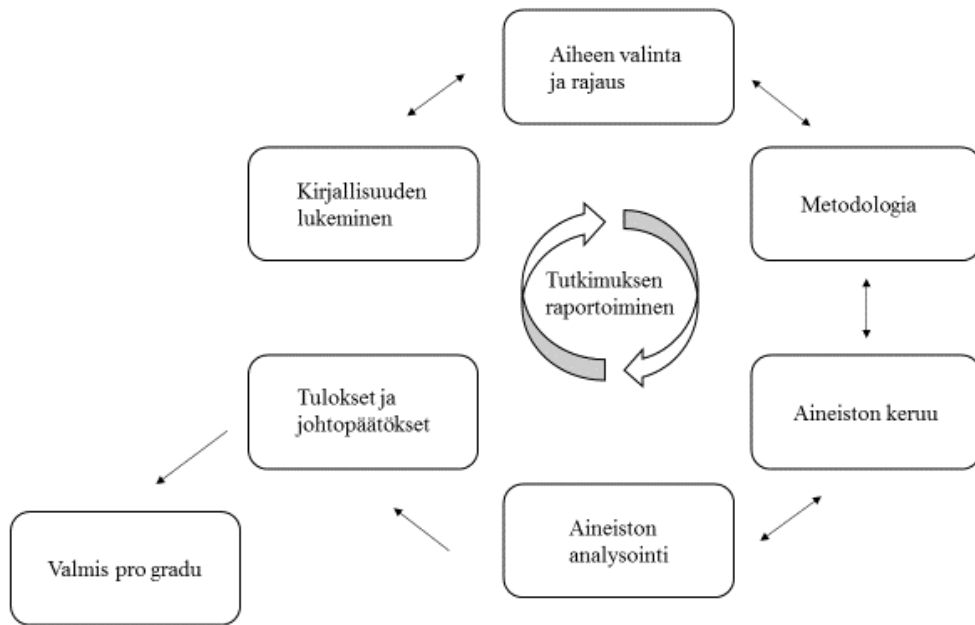
Työnantajamielikuvalla on läheinen yhteys organisaatiokulttuurin kummankin vaikuttaessa toisiinsa (Backhaus ja Tikoo 2004, 504). Organisaatiokulttuuri on laaja käsite ja sen vuoksi rajaan sen käsittelemisen tutkimukseni ulkopuolelle. Työnantajamielikuvan vaikutus organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta työntekijöiden uskollisuuteen ja sitoutumiseen teettää sen, että teoreettisessa viitekehyksissä saatetaan sivuta organisaatiokulttuurin vaikutuksia, vaikka käsite itsessään on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Samanlainen yhteys on myös organisaation identiteetillä, jonka kautta työnantajamielikuvan ja sitoutumisen suhdetta tarkastellaan tässä tutkielmassa.

Empiirian osalta tulen keskittymään kohdeyrityksessä työsuhteessa oleviin työntekijöihin, rajaamalla tutkielmani ulkopuolelle organisaatiossa työskentelevät ammatinharjoittajat. Tulen kuitenkin viittamaan kohdeyrityksen ammatinharjoittajille vuosittain teettämään tutkimukseen työtyytyväisyydestä sekä Mediuutisten tekemään työnantajamielikuvatutkimukseen, sillä työsuhteestaan riippumatta, heillä on keskeinen rooli osana organisaation henkilöstöä ja työyhteisöä. Empiirisessä aineistossa taustalla vaikuttavat kohdeyrityksen organisaatiomuutokset, jotka tapahtuivat ennen haastattelujen ajankohtaa. Myös toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat taustalla, sillä kohdeorganisaatio joutuu mukautumaan sieltä tuleviin haasteisiin jatkuvasti. Tutkimuksessa organisaatiomuutos tai muutos yleisesti on rajattu ulkopuolelle, joten sitä käsitellään vain siltä osin, kun muutos on kohdeorganisaation ja haastattelemini henkilöiden osalta tarpeellista.

1.4 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne

Tutkimuksen työstäminen alkoi syksyllä 2015, jolloin lähdin kartoittamaan mahdollisia tutkimuksen aiheita sen hetkisen työni kautta, sillä halusin tutkimukseni aihealueen liittyvän jo olemassa olevaan osaamiseeni. Työntantajamielikuva ja sen merkitys organisaatioille oli herättänyt jo jonkin aikaa kiinnostusta yritysmaailmassa. Kiinnostuksen herääminen aiheeseen näkyi omassa työssäni monina mahdollisuuksina osallistua aihepiiriä koskeviin koulutuksiin, seminaareihin ja konsulttien tarjoamina palveluina. Kiinnostukseni aiheeseen heräsi ja lähdin etsimään työntantajamielikuvakirjallisuudesta tutkimusaukkoja, mihin voisin omalla tutkimuksellani vastata. Tutkimuksen aihe täsmentyi ja rajautui loppuvuodesta 2015, kun havaitsin, että työntantajamielikuvakirjallisuudessa oli hyvin vähän tutkimustietoa nykyisten työntekijöiden näkökulmasta ja vain muutaman tutkimuksen löysin työntantajamielikuvan yhteydestä organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimukseni empiirisen osan toteuttamiselle tarjoutui mahdollisuus työntantajani organisaatiossa. Toimialamuutokset ja resurssihaasteet olivat herättäneet kohdeyrityksessä kiinnostuksen työntantajamielikuvan systemaattiseen kehittämiseen. Aineiston päädyin keräämään puolistrukturoidun teemahaastattelujen kautta loppuvuodesta 2015 ja alkuvuodesta 2016. Tämän lisäksi käytössäni olivat yrityksen yritysraportit vuosilta 2014 ja 2015, joihin perehdyin tutkimukseni aikana.

Tutkimuksen teossa noudatin tutkimusprosessille tyypillisiä vaiheita, joiden kautta päädyttiin valmiiseen pro gradu -tutkielmaan (kuvio 1). Tutkimusprosessi ei edennyt vaiheesta toiseen vaan noudatti spiraalimaista prosessia. Tutkimusprosessi oli joustava ja vaiheita tehtiin samaanaikaisesti ja lomittain tutkimuksen edetessä.



Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa esittelen tutkimuksen taustat kuten aihealueen, tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaukset ja tutkimusprosessin rakenteen. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimuksen viitekehyksen. Tässä luvussa käsitellään työnantajamielikuvaa käsitteenä, jonka jälkeen kuvataan sen rakentamisen strateginen prosessi. Tämän jälkeen syvennyttään yksilön sitoutumiseen työnantajamielikuvan näkökulmasta tarkasteltuna.

Kolmannessa pääluvussa esittelen tutkimuksen metodologiset valinnat, aineiston keruun ja analysoinnin. Tässä kohtaa tutkimusta pohdin myös omaa rooliani tutkijana, sillä työskentelen kohdeorganisaatiossa koko tutkimusprosessin ajan. Tämän lisäksi esittelen luvussa kohdeorganisaation ja kuvaan sen nykytilanteen, joka on vaikuttanut tämän tutkimuksen aiheen valintaan.

Luvussa neljä esittelen tutkimuksen tulokset eli haastateltujen näkemykset ja tulkinnot työnantajamielikuvasta ja sen yhteydestä yksilön sitoutumiseen. Viidennessä luvussa tiivistän tutkimuksen tulokset johtopäätöksiksi ja esittelen tutkimuksen kontribuution. Lisäksi tässä luvussa tuon esiin ehdotukseni jatkotutkimukseen.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS

2.1 Työnantajamielikuvatutkimuksen teoreettinen tausta

Työnantajamielikuva on noussut organisaatioissa merkittäväksi strategiseksi tekijäksi ja samalla siitä on tullut tärkeä osa henkilöstöhallinnon työkalupakkia. Ammattikirjallisuuden puolella työnantajamielikuva on ollut pitkään suuressa suosiossa, mutta vasta viime vuosina se on herättänyt kiinnostusta akateemisten tutkijoiden keskuudessa. Tutkijoiden myöhäisen heräämisen syyksi arvellaan työnantajamielikuvan pohjautumista markkinoinnin teorioihin, jonka vuoksi sen tutkiminen ei ole herättänyt kiinnostusta johtamisen tutkijoissa. Tutkimus aiheen parissa on kuitenkin lisääntynyt. Tutkimukset ovat pääsääntöisesti keskittyneet siihen, mikä tekee työnantajasta vetovoimaisen. Tämä on ollut syy siihen, miksi rekrytoinnin ja potentiaalisten työntekijöiden näkökulma on ollut tutkimuksissa runsaasti edustettuna. (Edwards 2009, 5, 8; Rosengren & Bondesson 2014, 255.)

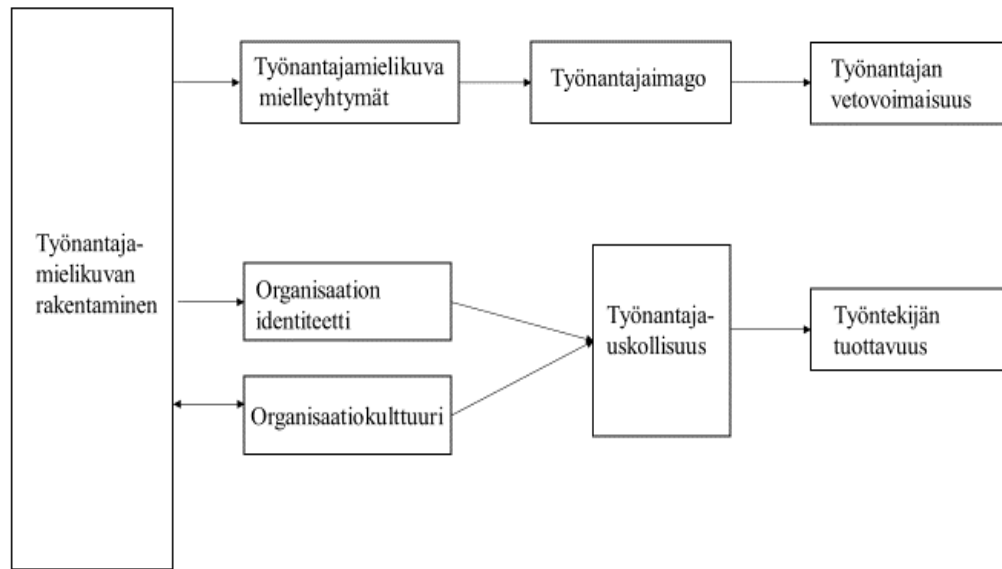
Sternin (2001) mukaan työnantajamielikuva on mielikuva, joka muodostuu kohderyhmän mieliin yrityksen välittämien viestien perusteella (Knox & Freeman 2006, 696). Ambler ja Barrow mukaan työnantajamielikuva on kokonaisuus, joka koostuu psykologisista, taloudellisista ja toiminnallisista hyödyistä, joita työsuhde yrityksessä tarjoaa. Psykologisia etuja ovat yhteenkuuluvuuden tunne, suunta ja tarkoitus. Taloudellisia hyötyjä ovat materiaallinen tai rahallinen palkitseminen, kun taas toiminnallisina hyötyinä nähdään erilaiset kehittävät ja hyödylliset toiminnot. Heidän tutkimuksensa keskittyi tarkastelemaan työnantajamielikuvaa työsuhteen näkökulmasta. (Ambler & Barrow 1996, 185, 187.)

Usein kuitenkin työnantajamielikuvan juuret nähdään markkinoinnista tutun brändikirjallisuuden kentässä. Siinä sen tutkiminen on omaksunut kuluttajille suunnattuja teorioita ja malleja ymmärtääkseen nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden reaktioita. Työnantajamielikuvan rakentaminen soveltaakin markkinoinnista tuttuja brändin rakentamisen perusperiaatteita nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden toimiessa kohderyhmänä. Markkinoinnin käsitteistä tuttu yrityskuvan rooli on kuvata organisaatiota

ulkoisille kohderyhmille ja tuotebrändin rooli on esitellä yrityksen tuote asiakkaille. Työnantajamielikuvalla taas yritys rakentaa mielikuvaa organisaatiosta työnantajana nykyisille työntekijöille ja potentiaalisille työntekijöille. Sen rakentaminen tapahtuu erillään lyhytkestoisista rekrytointitoimenpiteistä, vaikka niiden avulla organisaatio pystyy lisäämään potentiaalisten työntekijöiden käsitystä yrityksestä. Collins ja Stevensin (2002) saamat tulokset osoittivat, että yksilön kokemus myönteinen työnantajamielikuva ennustaa hänen herkempää hakeutumista yrityksen palveluun. Tästä syystä organisaation korkea yritysprofiili sekä ennakoivat rekrytointitoimenpiteet, kuten potentiaaliin työntekijöihin kohdistetut pr-toimenpiteet esim. opiskelijoiden tapahtumissa (sponsorointi), vaikuttavat jo ennen organisaatioon tuloa myönteisen käsityksen muodostumiseen yrityksestä. (Edwards 2009, 5–6, 9.)

Swystun (2007) määritteli työnantajamielikuvan rakentamisen markkinointikirjallisuuden avulla. Määritelmän mukaan brändi on yhdistelmä aineellisia ja aineettomia ominaisuuksia, jotka symbolisoivat tuotemerkkiä. Oikein johdettuna se luo arvoa ja vaikuttavuutta organisaatiolle. Määritelmää sovelletaan työnantajamielikuvan rakentamiseen työntekijäkokemuksen avulla, sillä oikein johdettuna se luo lisäarvoa ja vaikuttavuutta yksilön organisaatiokokemukseen. Huomioitavaa on, että yksilön kokemus on aina organisaatiokohtainen. (Edwards 2009, 6.)

Backhaus & Tikoo (2004, 504–505) kuvaavat työnantajamielikuvaa sen rakentamisprosessin kautta hyödyntäen markkinoinnista tuttuja termejä (kuvio 2). Malli rakentuu kahdesta pääperiaatteesta, brändimielleyhtymistä sekä brändiuskollisuudesta. Työnantajamielikuvan avulla muodostetaan miellelyhtymiä, jotka muovaavat työnantajaimagoa eli mielikuvaa sitä, millaisena yrityksen halutaan näyttävän ulospäin. Työnantajaimagolla vaikutetaan tavoitellun kohderyhmän mieliin niin, että yritys saadaan näyttämään vetovoimaiselta. Työnantajamielikuvalla vaikutetaan organisaation kulttuuriin ja identiteettiin, joka puolestaan edistää työnantajauskollisuutta. Tämä taas edesauttaa työntekijöiden tuottavuutta. Mallista on nähtävissä myös, että työnantajamielikuvalla vaikutetaan organisaatiokulttuuriin, ja sama toimii toisin päin.



Kuvio 2 Työnantajamielikuvan rakentaminen (Backhaus & Tikoo 2004, 505)

Organisaation identiteetti kuvaa yrityksen luonnetta ja piirteitä. Se onkin läheisesti liitetty työnantajamielikuvaan, sillä työnantajamielikuvalla vaikutetaan organisaation identiteettiin ja sitä kautta työnantajauskollisuuteen. Organisaation identiteetin määritelmässä viitataan usein Albert ja Whetten (1985), joiden mukaan organisaation identiteetti on keskeinen, pysyvä ja tunnusomainen piirre, jolla on tietty merkitys työnantajamielikuvaan. Henkilöstön keskuuteen se muodostaa tiedostetun näkemyksen organisaatiosta. Tutkimustietoa organisaation identiteetistä löytyy runsaasti ja tulosten avulla on osoitettu organisaation identiteetin tärkeys sen työntekijöille. Organisaation identiteetin avulla työntekijät pystyvät löytämään merkityksen työlleen. Se myötävaikuttaa yksilön itsetuntoon ja edistää yksilön samaistumista organisaatioon. (Edwards 2009, 10–11, Backhaus & Tikoo 2004, 509.)

Organisaatioon samaistumisesta löytyy useita määritelmiä, mutta yhteistä niille kaikille on käsitys ykseydestä ja organisaatioon kuulumisesta. Organisaatioon samaistumisprosessissa viestinnällä luodaan mielikuva tekijöistä, joihin nykyiset työntekijät ja potentiaaliset työntekijät tuntevat vetoa. Yksilö määrittelee itsensä osaksi organisaatiota luomalla suhteen oman ja ymmärretyn organisaation identiteetin välille.

Suhdetta motivoi yksilön organisaatioon kohdistama kiintymys. Nykyisiä työntekijöitä rohkaistaan samaistumaan organisaatioon, joka on läheisesti yhteydessä yhteen työnantajamielikuvan rakentamisen avainprosessiin. Tutkimuksissa on viitekehyksenä useasti käytetty sosiaalista identiteettiteoriaa, joka rakentuu ajatukselle ihmisen luontaisesta tarpeesta kuulua johonkin sosiaaliseen ryhmään, jonka identiteettiin yksilö voi samaistua. Yksilön tarve luoda positiivinen yhteys organisaation ja oman identiteetin välille auttaa selittämään, miksi hyvän työnantajamielikuvan omaavissa organisaatioissa henkilöstön keskuudessa havaitaan enemmän organisaatioon sitoutumista. (Edwards 2009, 11–12.)

Arvojen yhdenmukaisuus on osa organisaatioon samaistumisprosessia, sillä henkilöstö kokee tärkeänä organisaation arvojenmukaisen toiminnan. Organisaation identiteetin pysyvät ja tunnusomaiset piirteet ohjaavat yksilöä organisaatioon sitoutumisessa, sillä vahva organisaation identiteetti tukee yksilön halukkuutta pysyä organisaatiossa. Keskeisistä piirteistä viestiminen auttaa yksilöä sulautumaan osaksi organisaatiota, jolloin minä-muotoinen puhe muuttuu me-muotoiseksi puheeksi. Samaistumisen on osoitettu olevan yleisempää vetovoimaisissa ja maineikkaissa organisaatioissa. Työnantajamielikuvan avulla saavutettu vetovoimaisuus sekä avoin ja oikeudenmukainen johtaminen ovat merkittäviä tekijöitä lisäämään organisaatioon samaistumista samoin kuin tasapuolinen palkitseminen ja kannustaminen. (Edwards 2009, 12–13.)

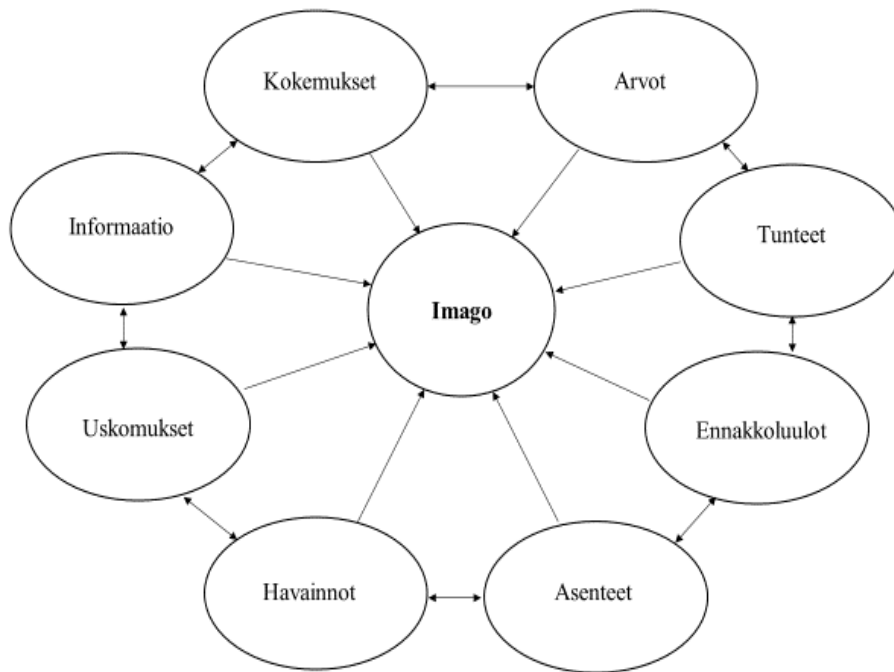
2.2 Työnantajamielikuvan rakentaminen ja rakentuminen

Branham (2001, 18) mukaan työnantajamielikuva on prosessi, jossa halutun kohderyhmän mieliin kohdistetaan tietynlainen mielikuva parhaasta työpaikasta. Prosessin tarkoituksena on kehittää kestävä mielikuva, johon kohderyhmä yhdistää automaattisesti tiettyjä ominaisuuksia. Mielikuvien avulla organisaatiosta pyritään luomaan vetovoimainen. Työnantajamielikuva on yksilön subjektiivinen käsitys organisaatiosta työnantajana, mikä tarkoittaa, että jokainen yksilö mieltää sen eri tavalla. Työnantajamielikuvan keskeisenä pyrkimyksenä on varmistaa organisaation tunnettavuus ja vetovoimaisuus valitun kohderyhmän keskuudessa. Organisaation vetovoimaisuutta on tutkittu henkilöstöpsykologian näkökulmasta ja löydökset ovat osoittaneet, että potentiaaliset työntekijät hakeutuvat todennäköisemmin töihin

organisaatioihin, joilla on positiivisen työnantajamaine. Maineikkaat organisaatiot herättävät herkemmin yksilöiden kiinnostuksen. Positiivinen yhteys on löydetty myös organisaation vetovoimaisuuden ja sen sosiaalisen vastuun välillä, jossa viimeksi mainitun rooli on viime aikoina korostunut. Työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäaikainen strateginen prosessi, jonka on todettu auttavan organisaatiota saavuttamaan taloudellista menestystä. Työnantajamielikuvan rakentamisen perusoletuksena on, että osaava henkilöstö tuottaa organisaatiolle lisäarvoa, parantaen sen tulosta. Organisaation kannattavuus edistää myös kohderyhmässä sen myönteisen työnantajamielikuvan muodostumista. (Rope 2005, 175–177; Edwards 2009, 8–9; Backhaus & Tikoo 2004, 503.) Tätä tukee resurssipohjainen näkemys, jossa henkilöstö tuottaa yritykselle lisäarvoa. Ainutlaatuiset ja korvaamattomat henkilöstöresurssit myötävaikuttavat yrityksen kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen. Organisaatio pitää osaavaa henkilöstöä tärkeänä pääomana eikä pelkästään aineellisenä resurssina. Kilpailuedun tarkkailemiseen mittarina käytetään henkilöstövaihtuvuutta. Tutkimuksilla on osoitettu, että yksilön positiivinen mielikuva työsuhteen laadusta edesauttaa sitoutumista organisaatioon. Mielikuvan rakentumisessa yksilön mieleen työnantajamielikuvalla on tärkeä rooli. (Backhaus & Tikoo 2004, 503–504.)

”Mielikuvan rakentuminen pohjautuu imagon muodostumiseen ihmisen mielessä” (Rope 2005, 178). Tämän vuoksi käsitteitä (*mielikuva* ja *imago*) käytetään usein synonyymeina. Ymmärtääksemme, mistä tekijöistä mielikuva rakentuu, on tarkasteltava imagon muodostumista (kuvio 3), johon mielikuvien rakentuminen pohjautuu. Kuviossa *arvomaailma* antaa perustan asioiden tarkastelulle ja tulkitsemiselle. *Tunteet* vaikuttavat keskeisesti mielikuvaan ja yksilön valintaan, jotka toimivat filterin tavoin kiinnostuksen suuntaamisessa. *Ennakkoluulot* vaikuttavat mielikuviin ja niiden perusteella muodostuvat myös asenteet, joihin arvot ja tunteet vaikuttavat. *Asenteelliset* käsitykset vaikuttavat välitettyjen viestien omaksumiseen; negatiivinen suhtautuminen torjuu viestejä, kun taas positiivinen vastaanottaa niitä. *Uskomukset* vaikuttavat ihmisten tekemiin havaintoihin ja niihin suhtautumiseen. *Havainnot* pyritään valikoimaan omia käsityksiä tukevasti. Organisaation viestimä *informaatio* tulkitaan sen mukaisesti, miten uskottava lähettäjän viestisisältö on vastaanottajasta. *Kokemukset* tulkitaan omien subjektiivisten käsitysten kautta, jonka vuoksi yhtäläisen tapahtuman tuottama tunne kokemuksesta on eri ihmisillä erilainen. Imagon muodostumisen vaikuttavien tekijöiden perusteella voidaan sanoa, että mielikuva on asenteellinen, tunnepohjainen, henkilökohtainen, mahdollisesti

objektiivisesta totuudesta irtoava sekä yksilön omaan arvomaailmaan pohjautuva. (Rope 2005, 178–179.)



Kuvio 3 Imagon muodostumiseen vaikuttavat tekijät, joihin mielikuvan rakentuminen pohjautuu (Rope 2005, 178)

Mielikuvien rakentumisen ymmärtäminen on organisaatiolle tärkeää, sillä yksilöiden arvot ja käyttäytyminen tulee olla linjassa rakennetun mielikuvan kanssa. Työnantajamielikuvan rakentaminen on kohdennettu ja pitkäaikainen strateginen prosessi, jossa johdetaan nykyisten ja tulevien työntekijöiden sekä sidosryhmien tietoisuutta ja käsityksiä organisaatiosta. Työnantajamielikuvalla esiin tuodut organisaation ominaispiirteet työnantajana erottavat sen kilpailijoista. (Berthon et al. 2005, 153; Backhaus & Tikoo 2004, 501–502.) Työnantajamielikuva voidaan käsittää työkaluna, jonka avulla organisaatiot viestivät itsestään, mutta se on paljon muutakin. Sen avulla voidaan viestiä organisaation tarjoamasta ja vahvistaa odotuksia luvatuista asioista. Työnantajamielikuvan rakentamisessa organisaation tulee huomioida, että se on johdonmukainen yritysmielikuvan kanssa, jotta asiakkaille suunnattu viestintä tukee myös työntekijöiden kokemusta organisaatiosta yrityksenä ja työnantajana. Tästä syystä myös työnantajamielikuvaa on johdettava samaan tapaan kuin brändiä, sillä koko

prosessin voi kiihdyttää kunnollisen johtamisjärjestelmän, johdon ja esimiesten tuen puuttuminen. (Barrow & Mosley 2005, 147.)

Yksilöille rakentuneet mielikuvat ja odotukset syntyvät tekijöistä, joista yritys työnantajamielikuvallaan viestii. Barrow ja Mosley (2005, 149) nimesivät tekijät työnantajamielikuvatarjoamaksi. He kehittivät mallin (kuvio 4), jonka avulla organisaatio pystyy todentamaan, johtamaan ja kehittämään omaa tarjoamaa. Malli koostuu 12 ulottuvuudesta, jotka on jaettu kahteen laajempaan kokonaisuuteen. Ensimmäinen kokonaisuus käsittää organisaatiotasoiset linjaukset ja poliittiset kysymykset. Toinen kokonaisuus keskittyy paikallisiin käytäntöihin ja tapoihin. (Barrow & Mosley 2005, 149.)



Kuvio 4 Työnantajamielikuvatarjoama (Barrow & Mosley 2005, 150)

Mallissa organisaatiotasoinen linjaus sisältää kuusi ulottuvuutta. Ensimmäisenä on *ulkoinen maine*. Sen tehtävä on rakentaa mielikuvaa organisaatiosta työnantajana ja tuotteiden tai palveluiden tarjoajana. Hyvä ulkoinen maine liitetään usein käsitykseen hyvästä työnantajasta. Maine yhdessä organisaation tunnettavuuden kanssa tarjoavat yrityksen työntekijöille tietynlaisen statuksen olla ylpeä työnantajastaan, joka edesauttaa yksilöä puhumaan organisaatiosta poistuvaisesti ulkoisille sidosryhmille. Maineen säilyttämisessä organisaation tulee panostaa ajantasaiseen viestintään yrityksen sisällä,

jotta henkilöstö on tietoinen yrityksessä tapahtuvista asioista ja asiakasnäkökulmasta pystyy näin edistämään organisaation tavoitteita. Ristiriitaa ei saisi esiintyä organisaatioviestinnän ja työntekijöiden organisaatiokäsityksen välillä, sillä viestinnällä annettu vääränlainen kuva ja henkilöstön kokemaa arvostuksen puute johtavat helposti työntekijöiden tyytymättömyyteen. Viestinnän tulee olla avointa ja työntekijöiden näkökulmat huomioivaa. (Barrow & Mosley 2005, 150.)

Toisena ulottuvuutena on *sisäinen viestintä*. Se on henkilöstölle kohdennettua, yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää. Sen perusajatus rakentuu avoimesta ilmapiiristä, jossa henkilöstöä viestitään siitä, mitä yritys tekee, miten sillä menee ja mitä kehityshankkeita on menossa. Sen avulla voidaan vahvistaa tai heikentää henkilöstön suhtautumista organisaatioon. Sisäisen viestinnän tulee olla johdonmukaista, jotta yritys voi rakentaa luotettavan ja uskottavan työnantajamielikuvan. Viestintä tulee olla keskitettyä, jotta vältetään tietotulvalta ja viestinnän epäjohdonmukaisuudelta. Viestinnän johtamisella kontrolloidaan viestinnän yhtenäisyyttä ja varmistetaan ettei yritystä koskevia suuria informaatioita viestitä saman aikaisesti. Viestien yhdenmukaisen tyylin tukee organisaation arvoja ja persoonallisuutta sekä vahvistaa viestien sanomaa. Johtamisen keskeisenä tehtävä on varmistaa, että viestinnällä tavoitetaan koko organisaatio. Sisäisen viestinnän tulee olla linjassa ulkoisen viestinnän kanssa, jotta varmistetaan viestien uskottavuus työntekijöiden keskuudessa. Sisäinen viestintä toimii työkaluna yhteenkuuluvuuden tunteen aikaansaamisessa. (Barrow & Mosley 2005, 129, 142–143, 145, 151–152.)

Kolmantena ulottuvuutena on *johtajuus*, millä on kriittinen rooli työnantajamielikuvan vahvistamisessa. Tutkimusten valossa johtamisen laadun on koettu olevan sidoksissa työntekijöiden sitoutumiseen. Johtamisen laadulla viitataan johtamistyyliin kommunikoida ja viestiä haluttua suhdetta organisaation ja työntekijöiden välillä. Organisaation on jatkuvasti tiedostettava viestien ja tekojen vaikutukset työntekijöiden organisaatiokäsityksen muodostumiseen. Työntekijöiden on helppo tunnistaa, mikäli julkilausutut viestit poikkeavat todellisuudesta, sillä organisaatio pystyy lunastamaan annetut lupaukset vain teoillaan. (Barrow & Mosley 2005, 152.)

Neljäntenä ulottuvuutena on *arvot ja yritysvastuu*. Arvot kuvaavat organisaation tapaa toimia. Yritysvastuu kertoo organisaation vastuullisesta toimimisesta omassa

yhteiskunnassa ja maailmassa. Yritysvastuun suosio on kasvanut viime aikoina, josta kertoo aiheen suosio tutkijoiden keskuudessa. Tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan hyvien käytäntöjen vaikutusta sitoutumiseen ja työn imuun. Yritysvastuu liitetään läheisesti työnantajamielikuvaan, sillä yritysvastuun on todettu lisäävän organisaation vetovoimaisuutta työntekijöiden mielissä. Tutkimuksissa on havaittu myös vahva yhteys yritysvastuun ja hyvän työnantajakokemuksen välillä. Yritysvastuun on osoitettu parantavan työntekijöiden motivaatiota ja halua suositella organisaatiota muille. Työnantajamielikuvan johtamisessa yritysvastuun kautta nousee tärkeänä esiin diversiteetti ja työelämän tasapaino, jotka näkyvät organisaatiossa yksilön kunnioittamisena ja työntekijöiden motivoitumisena työhön. Nämä tekijät eivät vain vahvista organisaation ulkoista mainetta vaan niiden merkitys korostuu myös sisäisesti yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Barrow & Mosley 2005, 152–153.)

Viidentenä ulottuvuutena on organisaatiotasoiset *sisäiset mittausjärjestelmät*, jotka toimivat työnantajamielikuvan vahvistajina. Saadun tiedon avulla organisaatio pystyy johtamaan toimintaansa ja tekemään vaadittuja toimenpiteitä, jotka samalla osoittavat työntekijöille yrityksen halun sitoutua kehittämään toimintaa. Kuudentena ovat organisaation *sisäiset tukipalvelut*. Niiden rooli on keskeinen siinä, miten työntekijät kokevat työnantajamielikuvan. Yrityksen on työnantajana kyettävä vastaamaan samoihin yksilön odotuksiin, mitä se itse odottaa työntekijöiltä suhteessa yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Sisäisen palvelukokemuksen tulisi heijastaa samoja arvoja, mitä yrityksen brändi viestii asiakkaille. Tämä on haasteellinen osa-alue johtaa, sillä yksilön kokemus on aina subjektiivinen ja kokemusten juuret ovat usein syvällä organisaation kulttuurissa. (Barrow & Mosley 2005, 154–155.)

Työnantajamielikuvatarjoama -mallin toisen kokonaisuuden muodostavat paikalliset käytännöt. Ensimmäinen näistä ulottuvuuksista on *rekrytointi* prosesseineen, sillä nykyiset työnantajamielikuvaan liittyvät käytännöt painottavat paljon rekrytointia ja koko prosessiin liittyviä toimenpiteitä. Rekrytointiprosessissa tarkoituksena on tunnistaa henkilöt, joilla on luontainen kiinnostus organisaatiota kohtaan. Rekrytoinnin jatkeena perehdytyksen tehtävänä on tuoda työntekijän tietoisuuteen organisaatiolle ominaiset piirteet ja sen odotukset työntekijöille sekä mitä työntekijä voi odottaa organisaatiolta. Rekrytointiprosessi toimii myös pitkäkestoisen suhteen rakentajana työntekijöihin. (Barrow & Mosley 2005, 155–156.)

Seuraavana ulottuvuutena on lähijohtaminen. Sen merkitys on korostunut erityisesti yksilön johtamisessa ja yksilön motivoitumisena työhön. Tutkimukset ovat osoittaneet hyvän lähijohtamisen olevan välittömässä yhteydessä työn imuun, työntekijöiden kokemaan arvostukseen ja yhteisöllisyyden tunteeseen. Erilaisista organisaatiokulttuureista huolimatta avoin ja luotettava ilmapiiri koetaan esimiehen ja työntekijän välillä nähdään tärkeänä. Erityisesti viime aikoina uusien sukupolvien myötä esimiesalassuhde on korostunut. Sitä pidetään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä yksilön uravalintojen ohjaamisessa. Nykyään sanotaankin, että yksilö liittyy organisaatioon, mutta sieltä poistuessaan jättää esimiehen. Lähijohtamisella on tärkeä rooli annettujen lupauten toteuttajana. Tämän vuoksi esimiestyötä tulee kehittää jatkuvasti, sillä lupauten lunastamatta jättäminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä työnantajamielikuvan uskottavuuteen ja kestävyYTEEN. (Barrow & Mosley 2005, 156–157.)

Kolmantena on *suorituksen johtaminen*. Menestyneen työnantajamielikuvan omaavalle organisaatiolle tyypillinen piirre on, että sen ydinarvot ovat laajasti sulautettuna suorituksen johtamisen prosessiin ja jokapäiväiseen toimintaan. Prosessin laadusta kertoo, kuinka hyvin henkilöstö on tietoinen heihin kohdistuneista odotuksista ja arviointikriteereistä. Arvioinnin tulee olla selkeää ja alisuoriutuminen tulee olla huomioitu ja tiedostettu niin arvioitsijoiden kuin työntekijöiden keskuudessa. (Barrow & Mosely 2005, 157.)

Neljäntenä on *koulutus ja kehittyminen*, joka olennaisesti vaikuttaa työnantajamielikuvan rakentumiseen. Tekijät vaikuttavat merkittävästi työnantajamielikuvan vahvistamiseen. Iso merkitys niillä on yksilön kokemaan organisaation vetovoimaisuuteen. Yksilön koulutus- ja kehitysmahdollisuudet nimetäänkin usein yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi työntekijöiden organisaatioon sitoutumiselle. Sen edellä tutkimuksissa on ollut vain lähijohtaminen. Laajat kehitys- ja koulutuspolut tarjoavat organisaatioille mahdollisuuden erottautua kilpailijoista ja luoda houkuttelevaa työnantajamielikuvaa. Organisaatiossa työskennelleet, sittemmin uralla menestyneet työntekijät ovat tärkeässä asemassa, sillä he kuvastavat niitä mahdollisuuksia, mitä organisaatio voi tarjota ja vahvistavat näin sen työnantajamielikuvaa. (Barrow & Mosley 2005, 157–158.)

Viidentenä ulottuvuutena on *palkitseminen* ja tunnustuksen antaminen. Nämä ovat yksi helpommista tavoista osoittaa henkilöstön merkitys ja arvostus. Palkitseminen ja työntekijöiden huomioiminen toimivat kriittisinä tekijöinä motivaation lisäämisessä, sillä arvostuksen tunteen kokemus lisää työmotivaatiota. Kuudentena ulottuvuutena on työympäristö. Työnantajamielikuvan rakentumisessa se on merkityksellinen tekijä, vaikka sen tärkeyteen on herätty vasta viime aikoina. Tästä kertoo myös se, että vetovoimaiseksi koetut työnantajat, kuten Microsoft, ovat kiinnittäneet erityistä huomiota työympäristön kehittämiseen. Tilat ja työvälineet on muotoiltu kuvastamaan organisaation ydinarvoja ja persoonallisuutta. (Barrow & Mosley 2005, 159–160.)

Edellä kuvattu Barrown ja Mosleyn malli, kuvaa organisaatiotasoisia ja paikallisia käytäntöjä, jotka vaikuttavat keskeisesti työnantajamielikuvan rakentamiseen ja sen johtamiseen. Vaikka lista ei ole tyhjentävä, erottuakseen kilpailijoista organisaation on varmistuttava, että sen tarjoama on johdonmukainen yrityksen arvojen kanssa, jotta se pystyy houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä ja säilyttämään nykyiset. Yksilön valintaan vaikuttavat tekijät voivat muuttua uran eri vaiheissa, mikä organisaation on hyvä ymmärtää. Tämä johdattaa organisaation psykologisen sopimuksen äärellä, jonka olemassaolo organisaatiossa on hyvä tiedostaa, jotta nykyiset työntekijät saadaan pidettyä yrityksen palveluksessa. (Barrow & Mosley 2005, 160; Ito, Brotheridge & McFarland 2013, 733.)

Työnantajamielikuvan rakentamisprosessi tiivistettynä voidaan kuvata kolmen vaiheen kautta: ensimmäisessä vaiheessa työntekijöille luodaan arvolupaus organisaation tarjoamasta, joka perustuu käsitykseen organisaatiokulttuurista, organisaation työntekijöistä, johtamistyylistä ja organisaation tarjoamista tuotteista tai palveluista. Tämän jälkeen, seuraavassa vaiheessa, arvolupaus markkinoidaan ulkoisen markkinoinnin keinoin kohderyhmälle. Taustaoletuksena on, että työnantajamielikuvamarkkinoinnilla tuetaan ja edistetään yrityksen tuote- tai palvelubrändiä. Tämän vuoksi on keskeistä varmistaa, että työnantajamielikuvamarkkinointi on linjassa ja johdonmukainen kuluttajille suunnatun tuote- tai palvelumarkkinoinnin kanssa. Eroavaisuudet on myös hyvä tunnistaa. Työnantajamielikuvan rooli korostaa organisaation identiteettiä työnantajana ja se on suunnattu sekä ulkoisille että sisäisille kohderyhmille. Palvelu- ja tuotebrändi korostaa palvelun tai tuotteen merkitystä, joten lähtökohtaisesti se on kohdistettu vain ulkoisille

kohderyhmille. Kolmannessa vaiheessa keskitytään sisäiseen markkinointiin, jonka tavoitteena on sitouttaa henkilöstö yrityksen arvoihin, tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–504.)

2.3 Työnantajamielikuva ja organisaatiuskollisuus

Organisaatiuskollisuutta voidaan ymmärtää markkinoinnista tutun brändiuskollisuutta käsittelevän kirjallisuuden avulla. Uskollisuutta kuvaa yksilön sitoutuminen organisaatioon huonoissakin olosuhteissa. Brändiuskollisuus on tullut tutuksi markkinoinnin käsitteenä ja sillä tarkoitetaan asiakkaan tuntemaa kiintymystä tiettyä brändiä kohtaan. Brändiuskollinen asiakas ei ole kovin helposti altis vaihtamaan brändistä toiseen. Brändiuskollisuuden ydin rakentuu positiivisesta vaihdantasuhteesta, joka syntyy tuotteen ja asiakkaan välisen luottamuksen tuloksena. Se jakautuu kahteen ulottuvuuteen. Käyttäytymisulottuvuus kuvaa asiakkaan ostohalukkuutta tiettyä brändiä kohtaan yhä uudestaan. Asenneulottuvuus kertoo taas asiakkaan sitoutumisen tasosta tiettyä brändiä kohtaan. Työntekijän sitoutumiseen tiettyä organisaatiota kohtaan voidaan soveltaa brändiuskollisuuden määritelmää. Työnantajamielikuvalla vaikutetaan organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin, joka puolestaan vaikuttaa työnantajauskollisuuteen. (Backhaus & Tikoo 2004, 508–509.)

Uskolliset työntekijät ovat nykypäivänä yritykselle yksi sen tärkeimmistä resursseista. Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna uskollisten työntekijöiden merkitys korostuu vakaiden asiakassuhteiden rakentamisessa. Liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna uskollisilla työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet oppia ja kasvattaa tehokkuutta. Tämän lisäksi organisaatio säästää kuluissa, kun ei tarvitse rekrytoida tai kouluttaa uusia työntekijöitä. Työntekijöiden uskollisuus ei kuitenkaan ole itsestään selvyyttä vaan yritysten on panostettava siihen ja ansaittava se. Nykyään monet yritykset ovat selvillä henkilöstönsä kustannuksista, mutta eivät niiden arvosta. Petrer Druckerin mukaan liian usein organisaatiot antavat ymmärtää, että henkilöstö on heidän tärkein resurssi, mutta todellisuus ei vastaa puhetta. Liian usein mielletään, että ihmiset ovat organisaatioita varten eikä päinvastoin. Tämän päivän työelämä on kuitenkin osoittanut, että osaajista on pulaa ja yritysten on taisteltava niistä. Organisaatioiden on oltava vetovoimaisia, motivoitava, tunnustettava ja palkittava työntekijöitään pitääkseen heidät organisaatiossa.

Osaavat ja motivoituneet työntekijä ovat tuottavia ja heidän avullaan saadaan kasvatettua myös yrityksen tuottavuutta. (Reichheld 1996, 92–96.)

Työntekijöiden uskollisuudella on nähtyä monia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Reichheldin osoitti aikoinaan tutkimuksellaan, että työntekijöiden uskollisuus vaikutti uusien asiakkaiden määrään ja pysyvyyteen. Toinen merkittävä löytö oli nykyisten työntekijöiden suosittelevuus. Työntekijöiden ollessa ylpeitä omasta työnantajastaan, he olivat alttiimpia suosittelemaan sen tuotteita tai palveluja. Merkittäväksi tekijäksi osoittautui nykyisten työntekijöiden mielipide, jolla oli enemmän vaikutus uusiin asiakasmääriin kuin yrityksen tekemillä markkinointitoimenpiteillä yhteensä. Reichheld löysi myös yhteyden uskollisuuden ja tuottavuuden välillä, joiden kohtaaminen yrityksessä näkyi henkilöstön pysyvyytenä. Idea uskollisuudessa ei kuitenkaan ole henkilöstön pitämisessä vaan oikeiden henkilöiden pitämisessä. Epäpätevän työntekijän pitäminen organisaatiossa saattaa olla organisaatiolle kalliimpaa kuin yhden osaavan. Reichheld painottikin, että usein pätevien työntekijöiden lähtemisen syy löytyy työskentelyhaluttomuudesta epäpätevien kanssa. (Reichheld 1996, 97–98, 102.)

Työsuhte on vaihdantasuhde yrityksen ja työntekijän välillä. Suhde toimii kumpaankin suuntaan. Jokainen organisaatio kohtaa huonompia aikoja, mutta pitämällä kiinni henkilöstöstä vastoinkäymisissä, organisaatio pystyy osoittamaan uskollisuutensa heitä kohtaan ja henkilöstö uskollisuutensa organisaatiota kohtaan antamalla parhaan työpanoksensa. (Reichheld 1996, 96.)

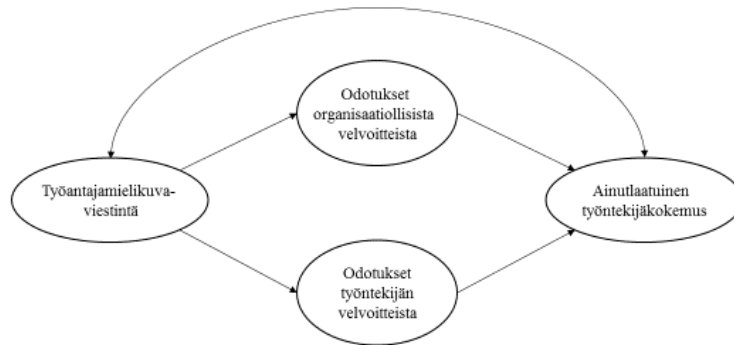
2.4 Työnantajamielikuvan ja yksilön sitoutumisen välinen yhteys – psykologinen sopimuksen näkökulma

Muutokset ovat keskeinen osa tämän päivän organisaatioiden arkea. Sisäiset ja ulkoiset paineet vaativat organisaatioita reagoimaan ja muovaamaan toimintaansa ympäristön vaatimusten mukaan. Organisaatiot ovat vastanneet muutoksiin toimintojaan uudelleen organisoimalla ja hyvin usein ulkoistamisen ja henkilöstövähennysten keinoin. Tämä on herättänyt tutkijoiden kiinnostuksen muutosten vaikutuksista henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen olevan yhteydessä tasoon, jolla organisaatio sitoutuu sen henkilöstöön. Erityisen kiinnostavaksi

aihe on noussut yritysten tehostaessa toimintaansa, sillä tutkimustulokset ovat osoittaneet sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön vaikuttavan myönteisesti yrityksen tulokseen. (Yousef 2000, 567; Meyer, Becker, Vandenberghe 2004, 991; Meyer 2009, 37–39.)

Työntekijöiden ja organisaation välistä vaihdantasuhdetta voidaan kuvata psykologisen sopimuksen avulla. Psykologinen sopimus on työntekijän näkemys yksilön ja organisaation väliseen vaihtosuhteeseen liittyvistä velvollisuuksista, jotka osapuolet ovat toisilleen luvanneet. Käsitys perustuu Rousseau (1989) määritelmään, joka on työntekijän subjektiivinen näkemys, jonka vuoksi vastapuolen tulkinta asiasta voi olla erilainen. Rousseau erottelee psykologisen sopimuksen relationaaliseen ja transaktionaaliseen sopimukseen. Edellisessä painopiste on taloudellisessa vaihdannassa ja jälkimmäisessä emotionaalisissa elementeissä, kuten luottamuksessa ja oikeudenmukaisuudessa. Martin ja Hetrick (2006) lisäsivät määritelmään ideologisen näkökulman, jossa vaihdanta liittyy käsitykseen sitoutumisesta toimintaperiaatteisiin, joilla organisaatio tarjoaa lisäarvoa työntekijöilleen. Blau (1964) mukaan tämä oli tietyn ideologisen päämäärän tavoittelua, joka itsessään voi olla yksilölle palkitsevaa. Psykologinen sopimus toimii sitoutumisen välineenä, mikäli yksilö jakaa saman ideologian organisaation kanssa. (Edwards 2009, 13–14.)

Miles ja Mangoldin (2004) mukaan psykologisen sopimuksen lähtökohtana oli yksilöiden käsitykset organisaation antamista mielikuvalupauksista ja niiden täyttämisestä. Työnantajamielikuva edesauttaa psykologisen sopimuksen muotoutumista ja työnantajamielikuvaviestinnällä voidaan vaikuttaa käsitykseen psykologisen sopimuksen toteutumisesta. (Backhause & Tikoo 2004, 507). Selkä käsitys organisaatiosta auttaa vähentämään virheellisten käsitysten muodostumista psykologisen sopimuksen toteutumisesta. Sopimusrikkomus muodostuu yksilön uskomuksesta, jonka mukaan organisaation on rikkonut sen velvoitteita. Tutkimukset ovat osoittaneet sopimusrikkomuksen suoran negatiivisen vaikutuksen organisaation liikevaihtoon, lähtöhalukkuuteen sekä tyytyväisyyteen ja luottamukseen. (Edwards 2009, 15.) Kuvio 5 esittää psykologisen sopimuksen ja työnantajamielikuvaprosessin suhdetta.



Kuvio 5 Psykologisen sopimuksen ja työnantajamielikuvan suhde (Edwards 2009, 15)

Psykologisen sopimuksen sisältö viittaa organisaation velvollisuuksiin, joita sillä on työntekijöitä kohtaan. Kyseessä on vaihdantasuhde, jonka vuoksi organisaatiolla on odotuksia velvoitteista työntekijöiden suhteen, kuten kuvio 5 havainnollistaa. (Edwards 2009, 15.)

2.4.1 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen on kiinnostanut tutkijoita jo pitkään sekä organisaatiopsykologian että organisaatiokäyttäytymisen kirjallisuudessa. Kiinnostuksesta kertoo lukuisat tutkimukset, joissa on tutkittu organisaatioon sitoutumista ja sen yhteyttä eri tekijöihin. Organisaatioon sitoutumisella on väitetty olevan vahva yhteys yrityksen liikevaihtoon, vahvempi kuin muilla sen lähikäsitteillä. Tätä läsitystä on kuitenkin kritisoitu samoin kuin väitettä organisaation sitoutumisen yhteydestä korkeampaan suoritustasoon ja tuottavuuteen sekä vähentyneeseen poissaoloihin ja työskentelyhitauteen. (Cohen 2003, 18.) Organisaatioon sitoutumisesta löytyy useita määritelmiä. Tutkijoiden haasteena onkin ollut yhteisen määritelmän puuttuminen, jonka vuoksi sitä on ymmärretty moniulotteisena käsitteenä. (Meyer & Herscovitch 2001, 300.)

Meyer (2009) on tarkastellut sitoutumista muuttuvan työelämän näkökulmasta ja kuvannut sitä sisäisenä voimana, joka sitoo yksilön kohteeseen. Sitoutuminen muodostuu yksilöön vaikuttavista sisäisistä (persoonallisuus, arvot) sekä ulkoisista (normit, työkokemus) tekijöistä, mutta voima itsessään mielletään tietoiseksi ajattelutavaksi. Meyer ei poissulje ajatusta tiedostamattomista tekijöistä, joita voivat olla esimerkiksi omiin päätöksiin sitoutuminen ja minäkuvan vakaa säilyttäminen, joissa sitoutumisen todellinen syy jää usein tiedostamatta. (Meyer 2009, 39–40.)

Sitoutumisesta on löydettävissä tutkimustietoa jo 1950 -luvulta, jolloin Simon, Smithburg ja Thompson (1950) löysivät eroavaisuuksia sitoutumisen yhteydestä organisaation arvoihin, politiikkaan ja tavoitteiden välillä. Whyte (1956) puolestaan tutki työntekijöiden uskollisuutta henkilökohtaisten tavoitteiden ja vaatimusten noudattamisen kanssa. Pääsääntöisesti sitoutumisen tutkimisen juuret käsitetään ajoittuvan 1960 -luvun alkuun, jolloin keskityttiin työpaikkojen tutkimiseen. (Klein, Molloy & Cooper 2009, 5–6.)

Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa kahteen teoreettiseen suuntaan: side-bet tai laskennallinen näkökulma ja moraalinen tai asenteellinen näkökulma. Laskennallinen näkökulma nojaa Beckerin (1960) side-bed teoriaan, joka viittaa yksilölle kertyneiden ”investointien” arvoon, jotka hän voi menettää, organisaatiosta lähtiessään. Becker väitti, että ajan kuluessa tietyt ”investoinnit” nousevat niin korkeiksi, että yksilön on vaikea päästää niistä enää irti ja jättää organisaatio. Uhka investointien menettämisestä ja korvaavien vaihtoehtojen puuttuminen sitoo yksilön organisaatioon. Beckerin käsityksen mukaan yksilön sitoo organisaatioon tulotaso ja hierarkinen asema sekä tunne tutusta työympäristöstä ja siellä olevista ihmisistä. Laskennalliseen teoriaan viittaava näkökulma kyseenalaistaa todennäköisyyden yksilön organisaatiosta lähtemiseen huomioiden eri tason kannustimet, kuten palkka, status ja työn vapaus. (Cohen 2003, 18–19.)

Affektiivinen tai asenteellinen näkökulma on usein sijoitettu psykologiseen tai organisaatiokäyttäytymisen näkökulmiin. Niiden mukaan yksilö samaistuu organisaatioon, joten sitoutuminen organisaatioon takaa omien tavoitteiden saavuttamisen. Porter ja Smith kehittivät yleisesti käytetyn OCQ (organizational commitment questionnaire) -mallin, joka pohjautuu sitoutumisen määrittelyyn affektiivisena ja arvona. OCQ -malli on erityisesti keskittynyt mittaamaan affektiivista

sitoutumista, joka jakautuu yksilön haluun säilyä organisaation jäsenenä, haluun sitoutua organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä halukkuuteen ponnistella organisaation eteen. OCQ -malli on ollut hallitseva kirjallisuudessa ja useimmat organisaation sitoutumiseen viittaavat tutkimustulokset perustuvatkin siihen. OCQ:n aikakausi auttoi ymmärtämään sitoutumisen mitattavana muuttujana, johon voidaan vaikuttaa. (Cohen 2003, 19–20; Klein, Molloy & Cooper 2009, 6.)

OCQ -malli kohtasi kritiikkiä. Yksilön käytös haluss säilyttää organisaation jäsenyys ja ponnistella organisaation tavoitteiden eteen nähtiin päällekkäisinä yksilön suoriutumisen kanssa. Kritiikin johdosta tutkijat käyttivät supistettua OCQ -mallista, jossa välttivät kritiikkiä kohdanneita ilmauksia mittaamisessa. 1970–1980-luvuilla sitoutumisen tutkiminen jatkoi saavutettua linjaa käyttäytymis- ja vaihtoperusteisesta otteesta, mutta myös asenteellinen näkökulma sitoutumisen tarkasteluun korostui. Näkökulma keskittyi tarkastelemaan, kuinka yksilöt tunsivat itsensä osalliseksi tai samaistuivat tiettyyn kohteeseen. Aikakauden tutkijoista Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974) tutkivat sitoutumisen ja liikevaihdon välistä yhteyttä. Buchanan (1974) sen sijaan keskittyi tutkimaan sitoutumiskäsitykseen yhdistyviä tekijöitä (*samaistuminen, osallisuus, uskollisuus*). (Klein, Molloy & Cooper 2009, 6.)

1980 -luvulta 2000-luvulle organisaatioon sitoutumista keskityttiin ymmärtämään sitoutumisen kohteiden kautta. Yksi merkittävin aikakauden määritelmistä oli Meyerin ja Allenin (1991) malli, jota on sittemmin pidetty yhtenä vallitsevana organisaatioon sitoutumisen malleista. Se keskittyy tarkastelemaan sitoutumista kolmen eri lähestymistavan kautta, affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen on tunnetason sitoutumista organisaatioon. Jatkuva sitoutuminen heijastaa organisaatiosta lähtemisen vuoksi menetettyjä etuja, kuten työsuhde-etujen menettämistä. Normatiivinen sitoutuminen kuvastaa velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan. Yhteistä lähestymistavoille on näkemys sitoutumisesta psykologisenä tilana, joka luonnehtii työntekijän suhdetta organisaatioon, sieltä lähtemisen tai jäämisen merkityksen näkökulmasta. Huomionarvoista on, että nämä lähestymistavat voivat esiintyä yhdessä, kombinaationa, jossa työntekijä voi kokea eri tasolla sitoutumista samaan aikaan. Esimerkiksi hän voi kokea vahvaa halua ja tarvetta jäädä organisaatioon, mutta ei koe sitä velvollisuudekseen. (Meyer & Allen 1991, 67–68.)

Meyerin ja Allenin aikakausi toi mukanaan laajan näkökulman sitoutumisen lähikäsitteisiin ja niiden viitekehyksiin yrittäen selventää sitoutumista työperäisestä näkökulmasta. Viimeisimmät organisaatioon sitoutumisen tutkimukset ovat pääsääntöisesti 2000 -luvuta tähän päivään keskittyneet enemmän tai vähemmän sitoutumiskäsitteen selkeyttämiseen. Erityisesti on pyritty löytämään selkeitä yhteyksiä sitoutumiseen merkityksestä motivaatioon ja organisaatioon samaistumiseen. (Simo, Enache, Sallan & Fernandez 2014, 4; Klein, Molloy & Cooper 2009, 7.)

Organisaatioon sitoutuminen voidaan määritellä samaistumiseksi ja liittymiseksi tiettyyn yritykseen. Tämä käsittää yrityksen tavoitteiden ja arvojen omaksumisen sekä kiinnostuksen tehdä töitä ja pysyä organisaation palveluksessa. Tällä viitataan myös siihen, että yksilö kokee organisaation työnantajamielikuvan vetovoimaisena ja kiintyy siihen. (Backhaus & Tikoo 2004, 509.) Organisaatioon sitoutumista on määritelty asenteellisen ja käyttäytymisnäkökulman kautta. Asenteellisessa näkökulmassa yksilö miettii omaa suhdettaan organisaatioon, sen arvoihin ja tavoitteisiin sekä peilaa niiden yhtenevyyttä omiin arvoihin ja tavoitteisiin. Käyttäytymisnäkökulmassa yksilö tuntee kiinnittyneensä osaksi organisaatiota ja käsittelee sitoutumistaan tästä näkökulmasta. Vaikka näkökulmat ovat hyvin yhteneväiset niin ero niiden välillä heijastuu tutkimuksellisessa lähestymistavassa. Asenteellinen tutkimus on laajalti kohdistettu ennakoivien olosuhteiden tunnistamiseen, jotka edesauttavat sitoutumisen kehittymistä ja käyttäytymisen merkitystä sitoutumiseen. Käyttäytymisnäkökulmassa tutkimus on taas pääosin keskittynyt tunnistamaan olosuhteita, joissa toistetaan käyttäytymistä sekä käyttäytymisen vaikutusta asennemuutoksiin. (Mowday, Porter ja Steers 1982, 26; Meyer & Allen 1991, 61.)

Cohen (2007, 337) hahmottaa sitoutumista mallin avulla, joka koostuu neljästä sitoutumisen muodosta. Nämä on jaettu kahteen ulottuvuuteen, ajalliseen ja sitoutumisen perusteisiin (kuvio 6). *Ajallinen ulottuvuus* erottaa sitoutumisen, joka tapahtuu työsuhdetta ennen ja sen jälkeen työsuhteen jatkuessa. *Sitoutumisen perusteet* keskittyvät eron tekemiseen välineellisen korvauksen ja psykologisen kiintymyksen välillä. Ennen organisaatioon tuloa, sitoutuminen perustuu sitoutumisalttiuteen, joka on muodostunut oletetuista organisaation tarjoamista eduista ja muusta vaihdannasta tai moraalisesta velvollisuuden tunteesta organisaatiota kohtaan. Työsuhteen alettua, jälkeen päin

kehittynyt sitoutuminen, jakautuu välineelliseen ja affektiiviseen sitoutumiseen. Välineellinen muodostuu koetusta vaihdannan laadusta eli annetun työpanoksen ja saadun palkitsemisen suhteesta. Affektiivinen sitoutuminen on psykologista kiintymistä, joka ilmenee organisaatioon samaistumisena, emotionaalisena liittymisen ja kuulumisen tunteena organisaatioon. Nämä neljä edellä mainittua muotoa ovat käsitteellisesti erotettavissa toisistaan, mutta niillä on tiivis yhteys, sillä kaksi ennen organisaatioon tuloa kuvaavaa muotoa määrittää kahta seuraavaa, työsuhteen alkamisen jälkeen syntyntä. (Cohen 2007, 337.)

| Sitoutumisen ulottuvuudet | | Sitoutumisperusteet | |
|---------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Ajallinen | Ennen organisaatioon tuloa | Välineellisen sitoutumisen alttius | Normatiivisen sitoutumisen alttius |
| | Organisaatioon tulon jälkeen | Välineellinen sitoutuminen | Affektiivinen sitoutuminen |

Kuvio 6 Malli neljästä sitoutumisen muodosta (Cohen 2007, 337)

Cohenin malli muuntaa hieman aikaisempaa käsitystä sitoutumisesta, sillä malli painottaa sitoutumiskäsityksen muodostumista ennen ja jälkeen organisaatioon tulemisen. Siinä, missä Meyer ja Allen määrittivät normatiivisen sitoutumisen velvollisuuden tunteeksi, Cohen määrittää sen sitoutumisaaltuideksi, joka heijastuu yksilöllisistä eroista ja tapahtuu ennen organisaatioon tuloa. Eron tekeminen välineellisen ja affektiivisen sitoutumisen välillä johtaa fokuksen muuttumiseen jatkuvan sitoutumisen määritelmään lähtemisen hinnasta aina jäämisen hyötyihin. Cohenin esittämän mallin mukaan korkea yhteys affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen välillä kyseenalaistaa aikaisemman normatiivisen sitoutumisen käsitteellistämisen. Hänen mukaansa normatiivinen on

sitoutumisalttiutta, jota tulisi tutkia ennen organisaatioon tuloa. Mallin esittämä välineellinen sitoutuminen voi olla ratkaisu monitulkintaisuudelle, joka usein on liitetty jatkuvan sitoutumisen määrittelemiseen ja mittaamiseen. (Cohen 2007, 337–338.) Tässä tutkimuksessa keskitytään ymmärtämään Cohenin mallia organisaatioon tulon jälkeistä aikaa tarkastellen.

2.4.2 Työperäinen sitoutuminen

Työelämä tutkimus on keskittynyt eri sitoutumisen muotoihin ja sitoutumisen kohteiden ymmärtämiseen muuttuvassa työympäristössä. (Klein, Molloy & Cooper 2009, 7). Kun työelämä ei enää takaa elämänmittaista työsuhdetta samassa organisaatiossa, rohkaisee se työntekijöitä sitoutumaan uraa, ei työnantajaa, kohtaan. Työperäisen sitoutumisen keskiössä on yksilön ammatti, itse työ tai ura. Morrow (1983) toi esiin käsitettä yksilöivän terminologian, sillä sana työ voidaan käsittää laajasti, jolloin ilman yksilöivää terminologiaa työperäistä sitoutumisen käsitettä saatetaan käsitellä liian erillään sen tutkimusympäristöstä. Blau (1985) tuki tätä väitettä ja nosti esiin lähikäsitteiden (*organisaatioon sitoutuminen, työn imu*) merkityksen, joihin työperäinen sitoutuminen helposti sekoitetaan, ellei selkeyttävää terminologiaa ole käytetty käsitteen määrittelyssä. Helposti viitataan siihen, että urasitoutuminen voidaan nähdä laajempänä ja osittain päällekkäisenä organisaatioon sitoutumisen kanssa. Englanninkieli jakaa työperäisen sitoutumisen lähitermien (*ammatti, työ, ura*) avulla, joiden samankaltaisuus on johtanut siihen, että niitä on käytetty synonyymeina sitä käsittelevässä kirjallisuudessa. Tämän vuoksi Cohen (2003) on nimennyt käsitteen ammatilliseksi sitoutumiseksi. Hänen mielestään esimerkiksi urasitoutumisen käsite on liian monimerkityksellinen ja se voidaan käsittää työuran suunnittelusta aina eläkeikään asti. Ammattiin sitoutuminen taas viittaa enemmän kutsumukseen, jossa tutkimuksen painopisteenä on enemmän kutsumuksen käsittely, kuin itse työ. (Vandenberghe & Ok 2013, 652–653; Cohen 2003, 24.)

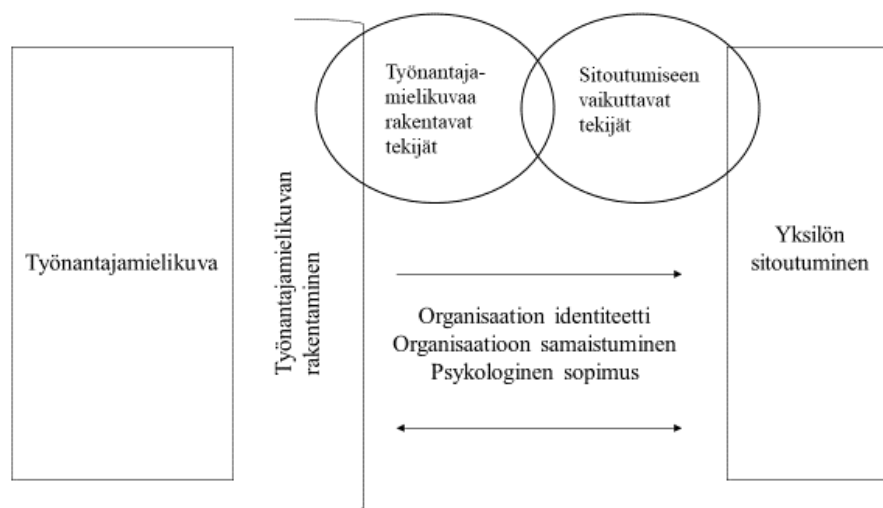
Urasitoutumisen käsite on ollut kuitenkin laajasti käytössä ja esimerkiksi Hall (1971) määritteli urasitoutumisen vahvaksi motivaatioksi yksilön valitsemaa uraa kohtaan. Marshall ja Wijting (1982) mukaan urasitoutuminen on yksilön läpi elämän tuntema sitoutuminen työtä kohtaan. Se on yksilön asenne työtä tai tiettyä ammattia kohtaan. (Blau

1985, 277–278.) Cohen (2003) puhuu kuitenkin ammatillisesta sitoutumisesta ja määrittelee sen kahden näkökulman kautta. Ensimmäinen näkökulma perustuu yksilön tunnistamaan ammatillisuuden ulottuvuuteen ammatista ja sitä tukevista arvoista. Becker ja Carperin (1956) perustivat näkemyksensä tähän ja opiskelijoita haastatteleamalla tunnistivat neljä ammatillisuutta määrittävää tekijää, joita olivat titteli, tehtävään sitoutuminen, organisaatioon sitoutuminen ja viran merkitys sosiaalisessa yhteisössä. Toinen näkökulma nousee urakäsityksestä. Lähestymistapa määrittelee urasitoutuneisuuden yksilön tuntemaan voimakkaan motivaation kautta valitsemaa uraa kohtaan tai uran keskeisestä merkityksestä yksilön identiteettiin. Greenhouse kollegoineen tutki urasitoutumista määrittelemällä 28-kohdan asteikon uran tärkeydestä, jonka tarkoitus oli myötävaikuttaa urasitoutumisen käsitteen selkeyttämiseen. Asteikko käsitti kolme laajempaa aihealuetta, joita olivat yleinen asenne työtä kohtaan, ammatillisen suunnittelun taso sekä työn tärkeys. Asteikon kehittämisessä fokus oli ammatissa ja työssä, työympäristön jäädessä sen ulkopuolelle. Greenhousen ja hänen kollegansa kohtasivat kritiikkiä, sillä heidän määritelmänsä ja mittaukselliset tulokset nähtiin päällekkäisinä muiden sitoutumisen lähikäsitteiden kanssa, kuten työlle omistautuneisuuden käsitteen kanssa. (Cohen 2003, 25–26.) Greenhouse tutkijaryhmineen on jäänyt Blaun (1985) esittämän vaihtoehdoisen näkökulman varjoon. Blau mukaan urasitoutumista voidaan kuvata yksilön suhtautumisella omaa ammattiaan kohtaan. Blau ja hänen tutkijaryhmän kehittämällä asteikolla ammatillinen sitoutuminen on määritelty yksilön suhtautumiseksi ammattiaan kohtaan tunteiden, uskomusten ja yksilön aikomusten kautta. (Cohen 2003, 26.)

Terveydenhuollon henkilöstölle ammattiin hakeutuminen voidaan usein mieltää kutsumukseksi ja omaehtoiseksi valinnaksi tavoitella elämäntehtävää, joka vastaa omia arvoja ja päämääriä. Tämän vuoksi hoitohenkilöstö on usein voimakkaasti sitoutunut sekä ammattiin että organisaatioon. (Wallin 2012, 36–37.) Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa organisaatiouskollisuuden ja organisaatioon sitoutumisen rinnalla tarkastelen myös työperäistä sitoutumista, millä voi olla oleellinen merkitys tutkimuksen tulosten tulkinnessa.

2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Kuviossa 7 on tiivistetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa näkyy sen eri osa-alueiden väliset suhteet. Organisaatio rakentaa työnantajamielikuvansa strategisen prosessin kautta hyödyntämällä tekijöitä, joita organisaatio pystyy tarjoamaan ja jotka vetovat kohderyhmään. Nämä tekijät ovat läheisessä yhteydessä tai päällekkäisiä yksilön sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kanssa. Työnantajasta puhuttaessa kyse on usein organisaatiosta, johon yksilö liittyy yritykselle viestinnän avulla luotuja ominaisia tunnuspiirteitä. Nämä muokkaavat organisaation identiteettiä, johon yksilön on helppo samaistua, mikäli hän jakaa samat arvot ja tavoitteet organisaation kanssa. Tämä myös edesauttaa yksilöä organisaatioon samaistumisessa eli kuulumista tiettyyn yhteisöön. Työnantajamielikuvalla organisaatio viestii itsestään työnantajana ja muodostaa tiettyjä lupauksia tarjoamastaan. Samalla se myös viestii odotuksistaan työntekijöitä kohtaan. Organisaation antamat lupaukset rakentuvat yksilön mielessä odotuksiksi organisaatiota kohtaan. Tämä molemminpuolinen subjektiivinen vaihtosuhde muodostaa psykologisen sopimuksen, joka yhdistää työnantajamielikuvan yksilön sitoutumiseen.



Kuvio 7 Teoreettinen viitekehys

Työnantajamielikuva kertoo siitä, millaisena organisaatio haluaa näyttäytyä. Siihen liitettyjen tekijöiden avulla yritys saadaan näyttämään vetovoimaiselta. (Backhaus &

Tikoo 2004, 504.) Työnantajamielikuva on kokonaisuus, joka koostuu Amblerin ja Barrown määritelmän mukaan psykologisista, taloudellisista ja toiminnallisista hyödyistä (Ambler & Barrow 1996, 185). Nämä hyödyt ovat tekijöitä, jotka rakentavat yksilön mielikuvaa organisaatiosta työnantajana. Organisaatioon liitetyt tunnusomaiset piirteet kuvaavat organisaation identiteettiä (Edwards 2009, 10). Yksilön jakaessa saman arvomaailman organisaation kanssa, organisaation identiteetti vaikuttaa yksilön itsetuntoon edistäen hänen samaistumistaan organisaatioon (Backhaus & Tikoo 2004, 509).

Sitoutuminen käsitetään sisäisenä voimana, joka sitoo yksilön tiettyyn kohteeseen. Se muodostuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä (Meyer 2009, 39). Organisaatioon sitoutuminen on samaistumista ja liittymistä tiettyyn yritykseen, jolloin yksilö omaksuu yrityksen tavoitteet ja arvot. (Backhaus & Tikoo 2004, 509.) Sitoutuminen voi olla tunnetason sitoutumista, jota kutsutaan affektiiviseksi, jatkuvaa tai normatiivista sitoutumista tai edellä mainittujen yhdistelmä (Meyer & Allen 1991, 67). Yksilön sitoutumiseen vaikuttaa myös muita tekijöitä, kuten muut työperäiset tekijät esimerkiksi itse työ ja ura tai uskollisuus organisaatiota kohtaan. Työnantajamielikuva toimii yrityksen työkaluna, jolla se viestii tarjoamastaan eli esimerkiksi hyvästä johtamisesta, työsuhte-eduista, koulutusmahdollisuuksista. Nämä tekijät rakentuvat yksilön mieleen mielikuvina, jotka muodostavat odotuksia organisaatiota kohtaan. Organisaation täyttäessä nämä odotukset muodostuvat ne samalla tekijöiksi, jotka vaikuttavat yksilön sitoutumiseen. Yhteyttä työnantajamielikuvaa rakentavien tekijöiden ja sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden välillä voidaan kuvata psykologisena sopimuksena. Työntekijöiden ja organisaation välinen vaihdantasuhde on yksilön ja organisaation näkemys vaihtosuhteeseen liittyvistä velvollisuuksista, jotka osapuolet ovat toisilleen luvanneet. Suhteen luoma psykologinen sopimus vahvistaa yksilön sitoutumista organisaatioon (Edwards 2009, 14).

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa tutkitusta aiheesta tapauksen avulla. On tärkeää ymmärtää tapaus itsessään. Tutkimukseni tavoitteena on tiheän kuvauksen tuottaminen tutkittavasta ilmiöstä, jonka tarkoituksena on etsiä asioille yhteyksiä, muodostaa kokonaisuuksia ja ymmärtää työnantajamielikuvan yhteyttä yksilön sitoutumiseen. Tästä syystä sen voi luokitella kuvailevaksi tapaustutkimukseksi. (Eriksson & Koistinen 2005, 16, 11.)

Tutkimukseni tarkoituksena on tulkita ja ymmärtää tutkimaani ilmiötä valitsemassani kohdeyrityksessä niin, että tarkastelen ilmiötä tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta ja käyttäen heidän esiin tuomia käsitteitä. Edellä mainitun kuvauksen perusteella tutkimukseni luonnetta kutsutaankin intensiiviseksi tapaustutkimukseksi, jossa tavoitteena on ainutlaatuisen ja teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Tavoitteenani on tuottaa kontekstualisoitua tietoa tutkimastani tapauksesta ja selvittää, millä logiikalla tapaus toimii, jolloin haastateltavien oma näkökulma ja heidän maailman kuvaaminen ovat tutkimukseni mielenkiinnon kohteena. (Eriksson & Koistinen 2005, 15.)

Intensiivisestä tapaustutkimuksesta kertoo se, että tutkimukseni tarkoitus on tuottaa haastatteluista saadun aineiston perusteella hyvä tarina elävästä elämästä, jonka avulla tehdään tutkimuksen kohteena oleva ilmiö ymmärrettäväksi niin, että se herättäisi kiinnostusta myös aihealuetta tutkineiden, tutkimukseen osallistuneiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Roolini tutkijana on toimia tulkitsijana ja rakentaa tietynlainen tulkinta tapauksesta nostoen esiin erityisen kiinnostavat asiat tapauksesta peilaten niitä valitsemiini kriteereihin. Tulkinnan materiaalina käytän tutkimukseen osallistuvien ihmisten kokemuksia ja merkityksenantoprosesseja. (Eriksson & Koistinen 2005, 15–16). Tutkimusprosessin edetessä tutkimuskysymys on hioutunut, mikä osaltaan vahvistaa käsitystä intensiivisestä tapaustutkimuksesta, jolle ominaista on, että

tutkimuskysymyksiä voidaan muuttaa, tarkentaa tai hioa useassa vaiheessa tutkimuksen edetessä. (Eriksson & Koistinen 2005, 19.)

3.2 Tutkimuksen kohde

Empiirisen aineiston kohdeyrityksenä on pääkaupunkiseudulla ja Turussa terveystaloudella toimiva yksityinen lääkäriasemaketju, Diacor terveystaloudet Oy. Yritys on aikaisempina vuosina menestynyt hyvin sekä taloudellisesti että myös työhyvinvointi mittauksissa kansainvälisestikin tunnetussa parhaiden työpaikkojen, Great Place to Work -tutkimuksessa. Yritys on vakavarainen ja lukeutuu pääkaupunkiseudun suurimpiin toimijoihin terveystalouksien tarjoajana. Diacor terveystaloudet Oy on yhteiskunnallinen yritys, jonka taloudellinen menestys tekee hyvän tekemisen mahdolliseksi. Valtaosa yrityksen maksamista osingoista käytetään pääomistajan Helsingin Diakonissalaitoksen hankkeisiin, joilla autetaan yhteiskunnan heikompiosaisia. Yrityksen toimitusjohtaja Laura Raitio summaakin, että yrityksen taloudellisen menestyksen turvaaminen hyvän tekemiseksi kannustaa henkilöstöä erinomaisiin suorituksiin omassa työssään ja antaa hyvin monelle diacorilaiselle syvemmän merkityksen työnteolle. Tästä kumpuaa erinomainen asiakaspalvelu, joka on yksi yrityksen arvoista, ja diacorilainen sitoutuneisuus työnteeseen. (Yritysvastuuraaportti 2014, 5.)

Terveystaloudalan toimintaympäristö on ollut melkoisessa myllerryksessä viime vuodet päättäjien valmistellessa uudistusta yhteiskunnan kustantamiin sosiaali- ja terveystalouduihin ja markkinnoille tulleista uusista toimijoista. Nämä muutokset ovat vaikuttaneet myös Diacorin toimintaan. Vuosi 2014 oli Diacorille muutosten vuosi, joka toi tullessaan omistajarakenteen muutoksen, LähiTapiolan tullessa sen osamistajaksi. Samoihin aikoihin myös yrityksen toimitusjohtaja vaihtui. Yleinen taloudellinen laskusuhdanne ja haasteellinen markkinatilanne heijastuivat yrityksen tulokseen ja liikevaihto laski 2,6 prosenttia 75,1 miljoonaan euroon. Ensimmäistä kertaa sitten 1990-luvun alun lamavuosien Diacorin kokonaismyynti ja liikevaihto laskivat verrattuna edellisiin vuosiin. Vuoden 2014 alussa toteutettu organisaatiomuutos sai jatkoa, kun uudet haasteet edellyttivät jälleen organisaatiouudistusta loppuvuodesta, tarkoituksena yksinkertaistaa ja selkeyttää operatiivista toimintamallia. Johtamista vahvistettiin

tulosvastuullisilla liiketoiminta-alueilla ja tukitoiminnot integroitiin osaksi liiketoimintojen johtoryhmiä. Uudelleenjärjestelyt vaativat yrityksessä yhteistoimintaneuvotteluja, joita toteutettiin vuonna 2014 ja 2015. (Yritysvastuuraportti 2014, 5–6.)

Muutosten tuulet jatkuivat siis myös vuonna 2015. Vuosi toi mukanaan yrityskaupan, kun Turusta ostettiin paikallinen lääkäriasema Eloni Oy. Haasteellinen markkinatilanne onnistuttiin kääntämään ja liikevaihto nousi 78,7 miljoonaan euroon liikevoiton parantuessa noin 5,4 prosenttia edellisestä vuodesta. Vuoden 2014 aikana aloitettua strategiatyön suuntaa kirkastettiin ja aloitettiin merkittäviä projekteja kohti uudistumista, joka nosti esiin Diacorin arvoviestiä. Toimitusjohtaja Laura Raitio korosti, että ”*Diacorin vahvuus on korkeassa ammattitaidossa ja henkilöstön poikkeuksellisen voimakkaassa sitoutumisessa työhön*”. (Yritysvastuuraportti 2015, 4–5.)

Viimeiset pari vuotta ovat olleet rajua muutosten aikaa yrityksen toimintaympäristössä kuin myös sen sisällä. Muutoksilla on ollut vaikutusta henkilöstöön, ja vaikka uudelleen järjestelyjä on jouduttu tekemään, niin haasteita on ollut osaavan hoitoalanhenkilöstön saamisessa ja pitämisessä jo useamman vuoden ajan. Diacor on välittänyt itsestään hyvää työnantajamielikuvaa, mikä on tullut esiin sisäisissä henkilöstötyytyväisyyskyselytutkimuksissa ja sosiaali- ja terveystaloudelle tehdyissä ulkoisissa työnantajamielikuva tutkimuksissa, jotka tuloksiltaan ovat olleet keskimääräistä parempia verrattuna Suomen keskiarvoon. Tietoisesti yritys ei ole panostanut työnantajamielikuvaan, sen rakentamiseen tai viestintään. Työnantajamielikuva on organisaatiossa noussut ajankohtaiseksi, kun se on herännyt kilpailuun parhaista tekijöistä. (Yritysvastuuraportti 2015, 18–19.)

Kohdeyritys on asiantuntijaorganisaatio ja siellä on työsuhteisia työntekijöitä 669, joista esimiesasemassa olevia 80 henkilöä. Työskentelen itse kohdeyrityksessä henkilöstöhallinnossa, joten pääsy yritykseen ja haastateltavien löytäminen ei tutkimukseni kannalta ollut haasteellista. Tutkimuksen kohteena on koko organisaatio, aiheeni koskettaessa sitä kokonaisuudessaan. Keskityn tutkimuksessani työntekijöiden näkökulmaan työnantajamielikuvasta ja sen merkityksestä yksilön sitoutumiselle, joten tästä syystä haastatteluihin rajaus tehtiin haastateltavien työsuhteen perusteella niin, että kaikilla oli vähintään viisi vuotta työuraa Diacorissa. Haastateltavien joukkoon valittiin

henkilöitä, jotka olivat joko suoraan tai välillisesti olleet muutosten kohteena. Muutoksilla viitataan organisaatiomuutokseen ja yhteistoimintaneuvotteluihin. Haastateltaviksi valittiin sekä asiantuntijoita että esimiehiä.

3.3 Aineiston keruu ja tutkijan positio

Keräsin empiirisen aineiston kohdeyrityksestä puolistrukturoitua teemahaastattelua käyttäen. Haastattelut toteutetin Diacorin tiloissa loppuvuoden 2015 ja maaliskuun 2016 välisenä aikana. Haastattelin seitsemää, pääsääntöisesti esimies ja asiantuntija asemassa olevaa henkilöä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä yli viisi vuotta. Henkilöt ovat eri puolilta organisaatiota. Haastateltavista kaikki ovat olleet vuosien 2014–2015 aikaisten organisaatiomuutoksiin osallisena joko suoraan tai osittain, jonka perusteella he ovat valikoituneet haastateltaviksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja sen lisäksi tein haastattelujen aikana muistiinpanoja itselleni. Haastattelujen kesto vaihteli 37 minuutista 52 minuuttiin. Taulukkoon 1 olen merkinnyt litteroitujen sivujen määrä. Litteroitua aineisto kertyi yhteensä 83 sivua. Haastattelujen lisäksi olen perehtynyt organisaation yritysraportteihin vuosilta 2014 ja 2015.

Taulukko 1 Haastattelut

| Haastateltava | Haastattelun ajankohta/ viikko | Haastattelun kesto/ min | Litteroinnin määrä/ sivut |
|---------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| H1 | 52 /2015 | 45 | 11 |
| H2 | 52 /2015 | 52 | 12 |
| H3 | 2 /2016 | 52 | 14 |
| H4 | 2 /2016 | 49 | 11 |
| H5 | 2 /2016 | 37 | 12 |
| H6 | 7 /2016 | 51 | 12 |
| H7 | 10 /2016 | 45 | 11 |

Tutkimassani ilmiössä olen kiinnostunut ihmisten asioista tekemistä tulkinnoista ja niille antamista merkityksistä, joten tästä syystä puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttö oli perusteltua. Tässä menetelmässä yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee teoriasta esiin nostettujen teemojen varassa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tämä mahdollistaa tutkittavien äänen tuomisen kuuluviin. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.)

Ennen haastatteluja tein esihaastattelun kolmelle henkilölle, testatakseni tekemääni haastattelurunkoa, ennen varsinaisia haastatteluja. Ensimmäisen esihaastateltavan kohdalla huomasin, että työurastaan kertoessa, hän vastasi jo seuraaviin kysymyksiin liittyen nykyiseen organisaatiovalintaan ja päätyminenä sinne töihin. Haastattelun jälkeen jäin pohtimaan, että jättäisin nykyisen työnantajavalintaan viittaavat kysymykset pois. Toisessa esihaastattelussa haastateltava ei kuitenkaan tuonut esiin työnantajan valintaan liittyviä asioita kertoessaan työurastaan, joten päätin pitäytyä alkuperäisessä haastattelurungossa. Esihaastattelujen tuloksena muokkasin ennen varsinaisia haastatteluja haastattelurunkoa (Liite 1), lisäämällä sinne kysymyksen työnantajan vetovoimaisuudesta, jotta saisin käsityksen siitä, mikä työnantajissa vetoaa ja mikä ei.

Itse olen työskennellyt kohdeorganisaatiossa yli viisi vuotta ja sitä kautta elänyt sen arkea oman kokemukseni kautta. Työskentelen henkilöstöosastolla, jonka vuoksi organisaatiomuutosten vaikutukset henkilöstöön ovat olleet keskeisessä asemassa omassa työroolissani toimimisessa. Tutkimusta tekiessäni olen tutkijan roolissani pyrkinyt tuomaan haastateltavien ajatukset, mielipiteet ja merkityksenannot mahdollisimman objektiivisesti ja eettisesti esiin ymmärtäen niiden olevan subjektiivisia. Kuitenkin on huomioitavaa, että tutkimuksen ongelmanasettelussa ja tulosten tulkinnassa minulla on tutkijana mukana oma subjektiivinen näkökulmani ja näkemykset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 310.)

3.4 Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi

Aineiston analysointimenetelmäksi olen valinnut sisällönanalyysin, jossa aineistoa tarkastelen eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastelen jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi

muutettuja aineistoja. Tutkittavasta ilmiöstä pyrin muodostamaan tiivistetyn kuvauksen, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (KvaliMOTV.) Sisällönanalyysi voidaan jakaa teorialähtöiseen, teoriaohjaavaan tai aineistolähtöiseen analyysiin. Tässä tutkimuksessa käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tässä päättelyssä tutkijana minulla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita pyrin etsimään aineistosta. Tavassa etenen aineiston ehdoilla, mutta abstrahoinnissa liitän empiirisen aineiston teoreettisiin käsitteisiin. Analyysi ei siis suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92, 97.) Tutkimuksessa analyysin runkona toimii teoriasta nostamani keskeiset teemat.

Haastatteluaineiston käsittelin litteroimalla sen kirjalliseen muotoon. Koko haastatteluaineiston litteroin sanatarkasti enkä jättänyt mitään litteroinnin ulkopuolelle. Tämän jälkeen perehdyin aineistoon useampaan kertaan lukemalla. Sen jälkeen pelkistin aineistoa ja rajasin siitä tutkimukselle epäolennainen pois. Tämän jälkeen teemoittelin aineiston, jolloin etsin alkuperäisilmaisuista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tämän jälkeen abstrahoin aineiston eli liitin empiirisen aineiston teoreettisiin käsitteisiin. Näin muodostin käsitteellisen näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–111, 117.)

Taulukkoon 2 olen kuvannut aineiston analyysin etenemisen. Aineistosta olen lähtenyt etsimään yhteyksiä työnantajamielikuvan ja yksilön sitoutumisen välillä. Aineistosta nostetin esiin ilmauksia, jotka kokosin yhteen ja valitsin olennaisimmat. Nämä redusoin eli pelkistin ymmärrettävämpään muotoon alakategoriaksi, jonka jälkeen muodostin pääkategoriat, jotka ilmentävät tutkimustuloksista esiin nousseita yhteisiä teemoja.

Taulukko 2 Sisällönanalyysi

| Työnantajamielikuvan merkitys yksilön sitoutumiseen | Lainaukset | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|--|---------------------------|--------------------------|
| | "Ja kyllähän niin kun myös tässä meidän yrityksessä, Diacorissa, ni jos me ajatellaan omistajapohjaa niin kyllä nää merkkää myöskin. Et kyl, kyllä mulle yksi, en tiedä oliko silloin, ku mä hain tähän tehtävään,niin ku sillon, mietinkö mä sitä. En, tuskin mä mietin, en miettiny. Mutta tota niin tänä päivänä niin, ni kyl sil on merkitystä, et me ei olla pörssissä ja meillä on omistajapohja. Ja mitä, minne meidän voitot menee ja minne me verot maksetaan. Kyllä mulla on...siitä mä voin ajatella näin että, hienoa olla, olla niin ku tällasessa yrityksessä tänä päivänä työssä." (H3) | Yritysvastuu | Työn merkitys |
| | Et on ollu siis hetkiä, jollon mä oon ajatellu että, et nyt tää on niin ku nähty, et hakee jotain muuta työtä. Mut silti ku täs on niin tarkeeta just se kotimaisuus ja se diakonissalaitoksen omistajuus. (H6) | Hyvän tekeminen | |
| | "No edelleen kaikkien näiden vuosien jälkeen ni, niin mulle on nää arvot hirveen tärkeet. Oikeesti. Se antaa semmosen niin ku pohjan sille tekemiselle". (H7) | Arvot | |
| | "Se riippuu niin paljon siitä esimiehestäki, siis silleen että, et must on ihanaa et se esimies on niin ku läsnä ja välittää ja kysyy että, et miten menee. Ettei, ei tuu semmonen tunne et on ihan tuuliajolla. Vaikka mäkin oon tosi itsenäinen ihminen, mut silti jotenki niin ku kaipaa sen semmosen.." (H6) | Aito kiinnostus ihmisestä | Johtaminen |
| | "Kaikilla meidän lääkäriasemilla ja henkilöstölle ja sille tavallaan, se tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja et me kaikki ollaan niin ku, kuullostaa ehkä hassulta, mut merkittäviä. Merkittäviä niin ku tälle organisaatiolle, ettei oo sitten tämmösen monen kerroksen, kerroksen väkeä." (H1) | Luottamus | |
| | "Siis se että, et ylipäänsä on kiinnostunut työntekijöistä niin, niin on tavallaan se että, et kaiken ei tarvii olla sellasta huisin virallista. Että, et on joku tietty sessio vaikka strategiatilaisuus, jossa nyt fläpiltä tai jostain powerpointista yhdessä katotaan mitä, mitä niin ku johto on viisaudessaan keksinyt. Vaan tota et se olis enemmän semmosta aitoa kohtaamista ihan niin ku arjessa näkymistä. Ihan, ihan tuolla niin ku jo lääkäriasematasolla. (H2) | Arvostus | |
| | "Joo ja sit just että, et kerrotaan, et kuka meijät omistaa ja, ja selkeesti se, että mihin ne rahat menee, ja ei oo mitään veronkiertoa ja, ja tämmösiä." (H6) | Oikeudenmukaisuus | |
| | "Ja, ja sitä sitten että, et asioista kerrotais niin ku avoimemmin että, et tavallaan tulas lähemmäs, jotta ylipäätänsä työntekijät tietää, mikä yritys on, missä mä oon töissä, mihin tää yritys on menossa. Niin, niin tota se, että olis semmosta säännöllistä viestintää, kerrotais miltä näyttää, missä mennään, mikä on meidän tulos esimerkiks tai, ja vähän analysoitas niin ku tiettyjä, tiettyjä niin ku tuloksia ja, ja muita, muita ja myöskin niin ku rehellisesti." (H2) | Osallistaminen | |
| | "Et sit jos sä oot myyny pullaa kymmenen vuotta ni sä osaat totisesti myydä sitä pullaa vaikka vasemalla kädellä. Ni jos tässä hommassa ei oo sit enää mitää haasteita tarjolla ni sit, sitte varmaa täytyy kattoo jotain muuta. (H5) | Avoimuus | Viestintä |
| | "Tietyl taval ehkä niitä just sitä, että mitä, mitä on työskennellä Diacorissa. Mitä me tarjotaan, siis tarkotan niin ku jo fyysiset, fyysiset tilat, toiminnot, just nää mahdollisuudet. Koska kyl omasta kokemuksesta voi sanoa kuitenkin, että esimerkiksi niin Diacor on työnantajana mahdollistanut paljon asioita. Et on voinu tehdä erilaisia juttuja. Et jos miettii sitä että, et ei oo tarvinnut tavallaan vaihtaa välttämättä työnantajaa vaan on voinut vaihtaa tehtävää." (H1) | Rehellisyys | |
| | "Sitten niin ku pitää tästä työympäristöstä ja kollegoista ja muista, niin sitte se on ollu se tekijä, mikä sit on niin ku pitäny täällä." (H6) | Monipuoliset tehtävät | Koulutus ja kehittyminen |
| | "Se on tietysti ihan äärimmäisen tärkeä asia, koska jos, jos mä nyt itse kuulen vaikka että jostain yrityksestä puhutaan et, no vitsi, että siel nyt yhteishenki on sitä tai tätä, ni en mä varmasti lähde sinne niin ku aktiivisesti sellaseen organisaatioon pyrkimään. Et kylhän se yhteishenki. Semmonen yhdessä tekeminen. (H1) | Ura mahdollisuudet | |
| | | Yhteisöllisyys | Työympäristö |
| | | Yhdessä tekeminen | |

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Työnantajan valintaan vaikuttavia tekijöitä

Haastattelujen alussa haastateltavat kertoivat laajasti omasta työurastaan. Osa aloitti kertomaan urastaan ensimmäisestä työpaikastaan alkaen ja osa vasta Diacoriurasta lähtien. Työntekijät kertoivat opiskeluista ja tehtävistä, joissa olivat aikaisemmin työskennelleet. Tärkeä yksityiskohta kaikille haastatteluille oli, ettei kukaan työntekijöistä maininnut missään vaiheessa aikaisemmista työpaikoista kertoessaan organisaatioiden nimiä. Sen sijaan he kertoivat toimialasta ja erityisesti tehtävistä, joissa olivat työskennelleet. Huomioitavaa oli myös, etteivät haastateltavat nostaneet tässä kohtaa esiin mitään erityispiirteitä yrityksistä, joissa olivat työskennelleet ennen Diacoria.

”Koulutuksen myötä olen tehnyt työtä sit pitkään hotelleissa.” (H1)

”Myöskin julkisella puolella terveydenhoitajana työskentelin hyvin pitkälti.” (H2)

”Sairaalamailmaan mä olen lähtenyt nuorena tyttönä osastosihteeriksi.” (H3)

Diacorin palvelukseen suurin osa haastateltavista oli päätenyt itseään puhuttelevan tehtävän perässä. Organisaatio oli onnistunut herättämään kiinnostuksen mielenkiintoisen hakuilmoituksen perusteella, joka oli puhutellut. Haastateltavien koulutustaustat eivät tuoneet eroa haastateltavien välillä, vaikka osalla haastateltavista oli hoito- ja osalla kaupallinen tausta tai näiden yhdistelmä.

”Tehtäväkuva. Eli se oli hyvin niin ku mun mielestä määritelty. Siinä se tehtäväkuva, eli mä löysin sieltä niin ku heti tavallaan yhtymäkohtia siihen silloiseen tehtävään.” (H1)

Tehtävän merkityksen lisäksi Diacorin kotimaisuus ja työntekijöille välittyneet mielikuvat organisaation tarjoamista mahdollisuuksista olivat herättäneet kiinnostuksen hakea kohdeyritykseen. Myös Diacorin omistajapohja ja sitä kautta työlle annettu

merkitys hyvän tekemisessä nousi haastatteluissa esiin. Eräs työntekijöistä korosti Diacorin vuosittain julkaisemaa yritysraporttia, joka oli ollut hänelle merkityksellinen työnantajan valintaan vaikuttava tekijä. Yritysraportissa Diacor kertoo omasta toiminnastaan taloudellisen-, sosiaalisen- ja ympäristövastuun näkökulmasta. Yritysraportissaan Diacor avaa strategiaansa ja kertoo, miten se on vastannut asiakkaiden odotuksiin kyseisenä vuonna. Yritys myös avaa tapaansa johtaa ja kertoo diacorilaisuudesta, jolla se kuvaa yrityksen sisäistä yhteisöllisyyttä. Yritysraportissa Diacor on erikseen nostanut esiin ”diacorilaiset osaajat”. Osiossa nostetaan esiin henkilöt, jotka vuoden aikana on palkittu useamman vuoden sitoutumisesta organisaatioon. Samalla tuodaan esiin myönteisiä tutkimustuloksia yrityksestä työnantajana ja kerrotaan yrityksen panostuksista henkilöstöön. Tämän lisäksi yritysraportissa kuvataan yrityksen taloudellista tilaa tulostiedoin. (Yritysraportti 2015, 3.)

”Jotenki, tai siis itse asiassa se toinenkin oli kotimainen, mihin mä hain, mutta siin oli sitte tota. Se oli liian semmonen ykstoikkonen se työ. Siin ei olis ollu mahdollisuus päästä mihinkään. Tekemään yhtään mitään muuta ku vaan sitä semmost ns. toimistoapulaisen hommaa. Diacorissa sitte jotenkin mä kuvittelin, et tääl olis sit enempi vaihtoehtoja. Mä ajattelin että, että tääl vois olla tällä talolla muutakin tarjota kuin se sillone tehtävä mihin mä hain.” (H5)

”Mulla on tosi tärkeä se, et minkälainen se yritys on. Ja täs Diacorissa justiiinsa houkutteli se, että tää on kotimainen yritys. Ne varat menee Diakonissalaitokselle, Diakonissalaitos omistaa ja se menee niin ku hyvään tekemiseen nää meidän tulot täällä. Ja sitte se yritysraportti oli sellanen, mikä teki tosi suuren vaikutuksen, kun mä sen luin netistä.” (H6)

Eräs työntekijä kertoi työskennelleen ennen Diacoriin tuloa julkisella puolella ja tähän verrattuna hänelle oli muodostunut mielikuva yksityisestä terveydenalan palveluntarjoasta laadukkaana ja arvostavana yrityksenä. Erityisesti hän toi esille asiakkaan näkökulman, jossa näki asiakkaan saavan arvostavaa ja hyvää hoitoa. Omille kokemuksille organisaatiossa asiakkaan annettiin haastatteluissa painoarvoa. Myös työntekijöiden kertomuksia organisaatiosta pidettiin tärkeänä tekijänä oman käsityksen muodostumiseen organisaatiosta.

”Diacor yrityksenä, tavallaan yksityinen puoli, kun oli julkista puolta nähnyt aika raadollisena, ni tuntu vähä semmoselta..Et siinä oli vähän semmosta, niin kun tietälaista, niin ku hienostuneisuutta tai sellasta et se on vähän niin ku laadukkaampaa. Ja se, että siellä oikeesti asiakkaita kohdellaan hyvin ja tavallaan tämmönen. Arvostus, asiakkaan arvostus ja aito, aito niin ku asiakkaasta välittäminen. Asiakkaan, asiakkaaseen paneutuminen, jotenkin semmonen niin ku henki.”(H2)

”No se oli niin ku ehkä mulle tutuin, et jos mä ajattelen. Sitten tota olin omia lapsiani käyttäny Diacorilla ja sielt oli tullu erittäin positiivista niin ku, niin ku niilt vastaanottokäynneiltä. Niin se oli niin hyvä kokemus myös itselleni siinä ja lapsille. Et mä luulen, et nää oli ne tekijät. Sellanen et mul oli jääny semmonen positiivinen mielikuva, hyvä mielikuva yrityksestä. Et muutenhan mä en oikeen, en sillä tavalla tiennyt, mutta että, että en, en niin kun muita, minnekään muualle edes niin ku hakenu paikkoja. Et jos ajattelee toisia palveluntuottajia ni en.” (H3)

”Niin, niin silloin se jotenki sit pisti sieltä silmään. Varmaanki sen takia että, että tääl oli ollut jo työterveyshuolto ja silleen tää oli niin ku tuttu.” (H6)

Haastatteluissa tuli heti alkuun ilmi, että aikoinaan työntekijät olivat hakeneet töitä pääsääntöisesti kiinnittäen huomiota haettavaan tehtävään, ei niinkään organisaatioon työnantajana. Haastattelujen perusteella työ ja sen sisältö on korostunut huomattavasti enemmän kuin itse työnantaja. Tässä ajatusmallissa näkyi kuitenkin muutos, nimittäin haastatteluissa tuotiin esiin herännyt kiinnostus organisaatiota kohtaan. Selkeästi oltiin kiinnostuneita siitä, mitä yritys tekee, yrityksen taustoista ja sen toiminnasta muutenkin.

”Joo, en tuntenu niin ku Diacoria toimijana. En, en ollenkaan yksityisasiakkaana. Olin asioinut Diacorissa joskus ja tota, mut et muuta en tiennyt siinä kohtaa. Et tätä nykyä varmaan kiinnittäisin huomiota erilaisiin, erilaisiin asioihin, kun siinä kohtaa.” (H1)

Ajattelutavan muuttuminen tehtäväkeskeisyydestä organisaatiokeskeisyyteen oli mainitsemisen arvoista, sillä organisaation merkitys työnantajana on viime aikoina

selvästi korostunut. Organisaatioihin halutaan tutustua etukäteen ja kuulla sen työntekijöiden kokemuksia.

4.2 Työntekijöiden ymmärrys työnantajamielikuvasta

Haastateltavat kokivat työnantajamielikuvan merkityksellisenä. Haastateltavat vertasivat työnantajamielikuvaa brändiin. Työnantajamielikuva nähtiin brändinä, jonka organisaatio on luonut ulospäin kertomaan itsestään. Tässä korostettiin kuitenkin kokemuksen näkökulmaa erityisen vahvasti. Haastateltavat kokivat hyvin tärkeänä organisaation nykyisten työntekijöiden kokemukset yrityksestä työnantajana. Merkityksellisenä korostui työntekijäkokemuksen kohtaaminen yrityksen luoman ulkoisen työnantajamielikuvan kanssa. Eräskin työntekijä koki työnantajamielikuvan viestimisessä esiin tuodut asiat merkityksettöminä, mikäli ne eivät kohdanneet työntekijöiden kokemuksen kanssa. Haastateltavien puheessa painottui organisaation totuudenmukainen ja rehellinen viestintä.

”No varmaan se on tietynlainen brändi, joka halutaan luoda ulospäin. Mutta väittäisin näin, että sellanen brändi on jo aika lailla tuhoon tuomittu, jos ei se oikeasti ole sitä, että ne työntekijät ei oikeasti koe sitä työpaikkaa niin ku hyväks työpaikaksi ja sitä työilmapiiriä ja yrityskulttuuria omakseen. Ja että ne arvot on vain niin kun jargoniaa, päälle liimattuja asioita, et jos ei ne elä siinä arjessa niin se jää niin ku hyvin tyhjäksi. Saahan sitä niin ku yritettyä brändätä ulospäin niin ku kauheen niin ku fiiniksi ja, ja hienoksi, ja mitä kaikkea tämmöstä niinku höpöhöpö juttuja, mut et sitten kyl se loppupeleissä on kuitenkin merkittävin se että, et miten, miten ne ihmiset siellä työpaikalla voi, jaksaa, viihtyy. Se heijastuu suoraan sinne asiakkaisiin ja se asiakaspalaute kyllä aika tavalla myöskin kertoo siitä yrityksestä ja sen siitä työnantajamielikuvasta.” (H2)

Haastateltavien työnantajamielikuvan ymmärtäminen painotti paljon kokemusta. Yrityksen tunnettavuus koettiin tärkeänä tekijänä herättämään kiinnostus yritystä kohtaan. Aitojen kokemusten ja yrityksen tunnettavuuden koettiin parantavan yrityksen asemaa työnantajana. Nämä tekijät lähensivät yksilön suhtautumista ja halua tutustua organisaatioon lähemmin.

"No kyllähän siihen vähä vaikuttaa tietenki se, mitä kuulee kavereilta ja mitä lukee lehdistä ja niinku tämmöset. Jos mä en ikinä olis kuullu jostaki firmasta, ni emmä nyt sit sinne olis niin ku hakemas töihi. Ehkä semmonen jonkinäkönen tunnettuus, vaik ei Diacori nyt oo mikään kauheen tunnettu. Mut siis pääkaupunkiseudulla ehkä on, ehkä semmoset." (H5)

Haastateltaville työnantajamielikuvan merkitys korostui, kun he pystyivät tuntemaan olevansa ylpeitä työnantajastaan. Ylpeyden kokemus omasta työnantajasta mahdollisti siitä kertomisen ja puhumisen ulkoisille sidosryhmille. Haastateltavat kokivat ylpeyden tunteen tärkeänä ja merkityksellisenä, sillä puheessa organisaatiosta maine liitettiin omaan itseen ja siihen, miten työskentely kyseisessä yrityksessä kertoi haastateltavista itsestään. Haastateltavien pystyessä kertomaan ylpeänä organisaation toiminnasta, he samalla kuvasivat myös omaa toimintaansa yrityksen jäsenenä.

"On sillä silleen merkitystä että, että mä kehtaan sanoo tän talon ulkopuolella, missä mä oon töissä." (H4)

"Kyllähän se täytyy olla niin ku sille työntekijälle niin ku mukava asia voida sanoo ystäville ja perheelle et olen Diacorissa tai olen siellä ja täällä yrityksessä. Ja, ja kyllä se mielikuva sitte, miten se yritys näyttäytyy ihmisille niin, niin minkälainen julkisuuskuva että, et millä alalla se toimii ja, ja mitä se tekee rahoillaan ja, ja miten se näkyy niin, niin sieltähän se muodostuu." (H7)

Ylpeyden tunne haastateltavilla korostui erityisesti heidän puhuessaan yritys vastuusta. Diacorin kotimaisuus ja Helsingin Diakonissalaitoksen omistajuus antoivat työntekijöiden kokemukselle suuren merkityksen. Kotimaisuus tarkoitti verojen maksua Suomeen ja HDL omistajuus yrityksen voittovarojen ohjautumista hyvän tekemiseen. Nämä tekijät olivat sellaisia, mitkä haastateltavat itse olivat mieltäneet itselleen tärkeiksi.

"No kyllä mun mielestäni niin ku Diacor kaiken kaikkiaan herättäs mussa, ihan niin ku, jos mä ajattelen näissä asioissa, mitä mä tossa toin esille, niin ihan positiivisen mielikuvan. Ihan jo varmaan niin ku sillä tavallaan ehkä taustallaankin ja sen esille tuomisella." (H1)

Haastateltavien korostamat tekijät ovat samoja, mitä Diacor on itse painottanut viime vuosina markkinoinnissaan. Tämä käy ilmi mm. Diacorin yritysraporteista, joissa kotimaisuutta ja hyvän tekemistä tuodaan vahvasti esille. Yritysraportti ilmenee myös, mitä muuta yritys tarjoaa sen sidosryhmille ja kuinka se itse on arvioinut oman toimintansa merkitystä eri sidosryhmilleen. (Yritysraportti 2014, 26–27.)

4.3 Työntekijöiden ymmärrys työnantajamielikuvan rakentumisesta

Työnantajamielikuvan rakentumisessa erityisen keskeiseen asemaan nousivat sekä omat että muiden kokemukset. Vaikka mielikuvien nähtiin rakentuvan yrityksen jakaman tiedon, kuten mainonnan ja markkinoinnin perusteella, niin sitäkin tärkeämpänä pidettiin mielikuvien rakentuminen aitojen kokemusten perusteella. Kokemukset koettiin luotettavampana kuin yrityksen jakaman julkisen tiedon.

”Et mistä se rakentuu. No toki tietyst omista tiedoista eli, mitä ihan oikeesti faktaa tietää ehkä työnantajasta. Mut paljon se kyl rakentuu sit muitten kokemuksista myöski. Ja sit asiakkaana, et oot asioinut jossakin. Eli on äärimmäisen tärkeä, miten vaikka nyt Diacorissa työskentelevät ihmiset kokevat työnantajan, ja miten he puhuu siitä eteenpäin. Et kylhän se on niin ku tosi merkittävä asia. Ja tietysti julkisuudessa näkyvät tiedot, uutiset, mainonta, markkinointi. Minkälaisella kärjellä mikäki työnantaja tuo esille itseään. Mut tietysti kylhän niin ku ehkä luotettavampia usein on ne, jos jollain on oikeesti ja vilpittömästi kokemusta joko asiakkaana tai työntekijänä siitä yrityksestä. Mut se on merkittävä asia.” (H1)

Työntekijät ymmärsivät, että työnantajamielikuva rakentuu yrityksen antamista lupauksista. Tässäkin kohtaa esiin nousi kokemuksen merkitys, eli työntekijät painottivat työnantajamielikuvan rakentumisessa yrityksen antamien lupauten toteutumista todellisuudessa. Eräs haastateltava viittasi Diacorin vuosittain laatimaan yritysraporttiin, jossa yritys kertoo sen edellisen vuoden toiminnasta taloudellisen, sosiaalisen- ja ympäristövastuun näkökulmasta. Yritysraportin avulla lukijalle välittyy mielikuva organisaatiosta niin yrityksensä kuin työnantajana. Haastateltavan mukaan yritysraportin tiedoilla pystyi luomaan yrityksestä kuvan työpaikkana ja

arvioimaan olisiko itse sopeutuva työskentelemään organisaation tarjoamassa työympäristössä.

”No kaikkein enitenhän siis on vaikuttanu just sillon alusta alkaen se, miten vaikuttunu mä olin siitä yritysraportista. Et se oli mun mielest ihan tosi hieno sillee et, siel oli eritelty ne kaikki jutut. Et se on se iso syy siis, siis ylipäänsä tänne töihin tulemiseen. Kosk ei kaikilla oo sellasta. Ja siel oli tosi tarkasti kaikki nää ikäjakaumat ja kuinka paljon mitäki ammattiryhmää on töissä, ja mikä on ikäjakauma, koska kyl sitä siinä peilas siihen, et minkälaiseen paikkaan menee. Et onko sinne sopiva itekkin. Et se on se, ja sitte tietysti kaikki noi, mitä laitetaan uutisjuttuja intraan tai miten informoidaan asioista.” (H6)

Diacorin vuoden 2014 yritysraportista välittyy myös tietynlainen halu tuoda esiin diacorilaisten kokemusta omasta työstään ja työyhteisöstään. Yritysraporttiin on haastateltu työntekijöitä kertomaan omasta työstään ja diacorilaisuudesta. Haastatteluissa on tuotu vahvasti esiin organisaation kulttuuria, tapoja toimia ja siellä vallitsevaa yhteisöllisyyttä. (Yritysraportti 2014, 16–17.) Vuoden 2015 yritysraportissa voidaan nähdä kuitenkin huomattava ero edellisen vuoden painotuksiin. Yritysraportilla työntekijöiden ääni on vaimentunut ja vahvempana näkyi johdon äänen kuuluminen. Aikaisemmasta henkilöstökeskeisestä näkökulmasta oli siirrytty enemmän asiakaskeskeiseen näkökulmaan ja vahvemmin tuotiin esiin yrityksen tarjoamia palveluja. (Yritysraportti 2015, 12, 16–17.)

Työnantajamielikuvan rakentumisessa haastateltavat toivat painokkaasti esiin johtamisen. Työntekijäkokemukseen vaikutti johtajien ja esimiesten tapa kohdata ja kohdella työntekijöitä. Tapa viestiä ja kehonkieli koettiin isona vaikuttimena sille, miten johdetut asiat käytännössä toteutuivat. Johtamisen tyylin koettiin muokkaavan työnantajamielikuvaa, sillä esimerkiksi johdolla oli haastateltavien puheessa keskeinen rooli organisaation kulttuurin ja identiteetin rakentumisessa.

”No sehän on ihan ihan oleellinen, koska tota, se miten johto ja esimiehet kohtelee työntekijöitä, niin sehän on ihan se kaikist keskeinen juttu, että et millä tavalla ne asiat mistä puhutaan tai mitä kirjataan arvoiks tai tai muuksi niin, miten ne elää sitten käytännössä. Ni se on ihan, ihan niin ku oleellinen juttu.” (H2)

”Ja jos mä ajattelen itseäni esimiehenä mun niinku työntekijöille, niin, niin ni kyl mä nään et sil on isokin vaikutus, et miten, miten minä, miten minä tästä yrityksestä ajattelen ja kuinka minä tätä viestin. Ja kuinka niin kun, olenko mä oikeasti sitä mieltä vai puhunko minä vaan, et mitä mun kehonkieli kertoo sillon, kun mä meidän yrityksestä puhun heille tai kerron tai vien asiaa.” (H3)

Työnanatajameilikuvan haastateltavat mielsivät eri tekijöiden kokonaisuutena, joita organisaatiolla oli tarjota sen työntekijöille. Diacorin kohdalla haastateltavat korostivat talossa olevaa osaamisen merkitystä sekä toimivia prosesseja. Jälleen esiin tuotiin myös Diacorin kotimaisuus ja vastuullisuus. Myös yrityksen arvot nostettiin esiin tärkeänä tekijänä työnantajamielikuvan rakentumisessa.

”Kertoo varmaan siitä, että mitä Diacorilla on tarjota niin ku mahdollisesti tuleville työntekijöille. Ja mitä palveluita meillä on. Ehkä asiakasnäkökulmasta ajateltuna.” (H5)

”Uskoisin et sitä niin ku osaamista ja, ja prosessia on hiettu niin ku pitkään. Ja julkisuuskuva niin ku sitte taas veronmaksajana on niin ku hyvä, hyvä että, et niin ku varmaan semmosta niin ku että, on niin kun toimivat, toimivat prosessit ja, ja tota kotimainen yritys. Ja nää arvot, et ehkä niin ku sillä lailla lähtisin niin ku kertomaan.” (H7)

Diacorin itse tuo myös esiin yritysvastuuraportissaan roolinsa vastuullisena työnantajana. Tässä osiossa organisaatio korostaa oikeudenmukaista henkilöstöpolitiikkaa, työtyytyväisyyttä, osaamisen kehittämistä ja henkilöstön pitkäaikaista sitoutumista. Raportista ilmenee myös, että yritys kertoo itsestään luotettavana ja rehellisenä toimijana, joka arvostaa henkilöstön monimuotoisuutta. (Yritysvastuuraportti 2014, 26.)

4.4 Työnantajamielikuvaa rakentavia tekijöitä

Haastatteluista oli poimittavissa selkeät teemat, jotka rakensivat ja vaikuttivat haastateltavien kokemaan työnantajamielikuvaan. Pääteemat olivat työn merkitys,

johtaminen, viestintä, koulutus ja kehittyminen sekä työympäristö. Seuraavaksi käsitellään jokaista teema tarkemmin.

4.4.1 Työn merkitys

Työn merkitys korostui haastateltavien puheessa. Työn merkitys antoi tietynlaisen pohjan haastateltavien tekemiselle ja toi esiin aitouden tunteen, jonka haastateltavat pystyivät liittämään organisaatioon ja sen toimintaan. Työn merkitys loi sillan työntekijän ja yrityksen yhteydelle ja yhteisille tavoitteille. Eräs työntekijä mainitsi tuntevansa vastuuta omasta työstään, jolloin työstä välittyi tunne hänelle merkityksellisenä ja tärkeänä. Haastateltavilla oli aidosti halu löytää yhteys oman tekemisen ja yrityksen saavuttamien tavoitteiden välille. Työn merkitystä lisäsi tieto siitä, että omalla työpanoksellaan työntekijät vaikuttavat yrityksen tulokseen, joka ohjautuu omistajan kautta hyvän tekemiseen.

”No Diacori on aika sillee vanha, tunnettu ja sitte ku siinä on se Diakonissalaitos takana, niin se jotenkin tuntuu turvallisemmalta työnantajalta. Ja sitten yks mitä mä arvostan työnantajassa on se että, et siel on takana just se Diakonissalaitos ja siel on tää rahat jää Suomeen, tää kotimaisuus. Ja sitten se, että osa tästä, tästä rahasta minkä mäkin tähän taloon tavallaan hankin päivittäin niin se, se käytetään sitten tämmöseen vähäosasten auttamiseen, tämmöseen tavallaan hyväntekeväisyystyöhön. Vaikka silläkin pyöritetään taas omaa bisnestä sitten. Mut et se..siinä on jotain inhimillistä mukana kuitenkin, mikä mulle on hirveen tärkeitä. Et se ei ihan pelkkää bisnestä oo, et siin on, siin on joku muukin pointti olemassa.”(H4)

”No ainaki mul on hirveen tärkeitä et mä oon sitoutunu. Et en mä niin ku pysty olemaan sitte jos ei niin ku mikä mä, mä niin ku. Mul lähtee siitä se mun, mun tekeminen et mä hyvin, hyvin niin ku. Et mä tunnen vastuuta siitä mun työstä ja, ja niin ku sitä kautta se, se on niin ku tärkeitä. Ja tärkeitä on myös se et tuntee tekevänsä niitä niin ku aitoja, aitoja asioita ettei vaan niin ku näennäistä tekemistä. Et se on jotain niin ku et voi, voi seurata. Sitä voi sitte tietyssä pistees kattoo et ok tän mä tein ja, ja sitte seuravaa.” (H7)

Muutokset organisaatiossa ja sen ympäristössä ovat vaikuttaneet kuitenkin haastateltaviin. Eräs haastateltava kertoi, että vaikka yrityksen arvot (*erinomainen asiakaspalvelu, uudistuminen ja esimerkillisyys*) eivät ole aikojen kuluessa muuttuneet niin kokemus niiden toteutumisessa arjessa oli muuttunut. Haastateltavien mukaan Diacorin arvot ovat olleet tärkeänä pohjana omalle työlleen ja yhteyden katkeaminen niihin yrityksen toiminnan näkökulmasta on tuonut ristiriitaa oman työn merkitykselle.

”Jotenki yrityksen kulttuuri on muuttunut niin, ku mä tossa aikasemmin totesin. Että oon nähny niin kutavallaan erilaisia vaiheita. Ja ja tota kyl mä niin kuväittäisin näin, että että aikasemmin, no jos mennään nyt vaikka joku heittäen kuus vuotta, viis vuotta taaksepäin, niin niin vaikka tällä olikin enemmän ehkä asiat kotikutoisia, organisaatio oli pienempi joka tietysti vaikuttaa, niin tääl oli jotenki enemmän sitä arvoihin perustuvaa toimintaa, kun mitä tänä päivänä niin ku on aistittavissa. Vaikka arvoja ei oo muutettu, mutta miten ne arvot elää käytännössä arjessa, ni se on muuttunut. Se on asia, mikä on muuttunu. Ja se tekee siitä tavallaan vähän kahtia jakosen tai tällasen riistiriitasen, että et ei, ei välttämättä ihan samalta tunnu ku tuntu niin ku joitain vuosia sitten.” (H2)

Diacorin yritysraportteja tarkasteltaessa, raporteista on osoitettavissa Diacorin arvojen mukainen toiminta. Raporteissa korostuu uudistumisen, erinomaisen asiakaspalvelun ja esimerkillisyyden näkökulmat. Kuten edellä on jo mainittu vuoden 2014 ja 2015 yritysraporttien sisällössä ja näkökulmassa on nähtävissä eroavaisuuksia. Siinä missä henkilöstön merkitys ja ääni korostuvat vuoden 2014 yritysraportissa, vuoden 2015 yritysraportissa korostuu johdon ääni ja painotus on bisneksessä. (Yritysraportti 2014, 5–32, Yritysraportti 2015, 4–27.)

4.4.2 Johtaminen

Diacorin johtamiselta haastateltavat odottivat inhimillistä johtamistapaa. Erityisesti painottuivat työntekijöiden kuuntelu ja arvostus. Työnantajalta odotettiin rehellistä ja oikeudenmukaista toimintaa sekä työntekijöiden kannustusta ja innostamista. Odotukset olivat muodostuneet työntekijöiden aikaisemmasta kokemuksesta ja yrityksen johtamista

koskevasta viestinnästä. Toisaalta käsitystä odotusten muodostumisesta tukee Diacorin yritysraportti, jossa tuodaan esiin samoja asioita, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. (Yritysraportti 2014, 17, 26).

”Mut eniten ehkä se, että kuunneltas ihmisiä. Oikeesti mietittäs sitä, että missä tää henkilö ois parhaimmillaan. Eikä vaan pelkästään sen henkilön näkövinkkelistä, vaan myös tietysti työnantajan, mut et ne kohtais. Koska tota sanelupolitiikka ei johda yhtään mihinkään, hyvään ainakaan.” (H1)

”No sellanen työnantaja, joka aidosti arvostaa työntekijää ja työntekijän tota työpanosta. Ja, ja kannustaa ja toisaalta luo semmosta tekemisen henkeä ja, ja tavallaan luo mahdollisuuksia.” (H2)

”Työnantajan pitää olla ensinnäkin rehellinen, tasapuolinen, innostava ja, ja..en tiedä. Työelämä on mennyt nyt niin, niin semmoseks kovaks, et nyt vaan niin ku, nyt vaan vaaditaan ja, ja tota..” (H4)

Arvojen merkitys korostui haastateltavien puheessa ja niillä nähtiin selkeä yhteys haastateltavien omaan toimintaan. Arvot ohjasivat haastateltavien omaa työskentelyä. Arvojen merkitys liitettiin osaksi myös johtamista. Johtajilta ja esimiehiltä odotettiin arvojen mukaista toimintaa. Arvojen läsnäolo oli tunnistettu yrityksen toiminnassa ja niiden haluttiin edelleen näkyvän vahvasti.

”No todella tärkeenä tietenkin, että kylhän se lähtee, lähtee johdosta ja esimiehestä, minkälainen se kulttuuri on. Ja meil on ollu hyvin, hyvin niin ku arvojohdettu yritys, että me ollaan aina niin ku tuotu heti perehdytyksen alkuvaiheessa nää arvot voimakkaasti esille. Esimiehiä on niin ku coatchattu että, että niin ku minkälainen on meidän esimiesprofiili ja, ja olet tällainen. Ole kiinnostunu ihmisistä ja, ja ole, ole niin ku suunnannäyttävä ja, ja ole innostaja ja kannustaja. Ollaan osallistuttu näihin..Suomen paras työnantaja kilpailuihin ja, ja näin et, et se on ollu semmonen niin ku tärkeä asia.” (H7)

Myös yritysvastuuraporteista on luettavista organisaation näkemys arvopohjaan perustuvasta johtamisesta, joka tulee esimerkisi esiin organisaation kertoessa olennaisista tekijöistä sen toiminnassa. (Yritysvastuuraportti 2015, 26).

Haastateltavat korostivat puheessaan inhimillistä otetta johtamisessa. Tärkeänä pidettiin, että johtamisessa huomioidaan yksilö ja arvostetaan jokaista työntekijää. Haastateltavat kokivat, että johdon ja esimiesten tulee olla aidosti kiinnostuneita ihmisestä, sillä kiinnostuksen puutteen koettiin vähentävän työmotivaatiota ja halukkuutta työskennellä organisaatiossa.

”Eli toisin sanoen kääntäen, en halua työskennellä semmosen työnantajan palveluksessa, joka ei tavallaan yksilöllisesti ota huomioon sitä työntekijää.” (H1)

”No semmonen joka käsittelee työntekijöitä puhtaasti nappuloina, pelinappuloina ja, ja tota ei kuuntele työntekijöiden niin ku mielipiteitä laisinkaan. Ja, ja kohtelee epätasa-arvoisesti työntekijöitä, ja ja semmosta vilunkipeliä tai muuta tällaista, niin semmonen organisaatio ei mua hevin kiinnosta.” (H2)

”Semmonen auktoriteetti johtajuus tai joku niin..En, en usko, että mä haluaisin työskennellä sellasessa työpaikassa tai mä motivoitusin tekemään työtä. Hyvä työnantaja on myös semmonen, joka luottaa, luottaa työntekijään, työntekijöihinsä, tietää ja uskoo sen, että siel on ne työntekijät tekee, tekee parhaansa ja on siinä niin ku tukena ja antaa myös niin kun..mahdollistaa myös niin kun esimiehen ja myös työntekijöidenkin niin ku oman päätöksen tekemisen ja niin ku luottaa siihen.” (H3)

Johtamisella oli keskeinen rooli työnantajamielikuvan rakentumisessa. Haastateltavat painottivat aitoa kiinnostusta ihmisestä ja tunnetta työntekijöiden tärkeydestä organisaatiolle. Haastateltaville oli merkityksellistä, että henkilöstö nähtiin voimavarana eikä kuluna. Diacorin yritysvastuuraporteista selviää, että organisaatio panostaa johtamiseen ja esimiestyöhön. Yritysvastuuraportista ilmenee, että organisaatio ei vain tuo sitä esiin kauniina sanoina, vaan se on mm. tarjonnut 17 esimiehelle ja asiantuntijalle johtamisen erikoisammattitutkinnon vuonna 2015. (Yritysvastuuraportti 2015, 16). Tämä kuvastaa hyvin annetun käsityksen toteutumista myös käytännössä. Haastattelut tukivat myös yrityksen halua kouluttaa ja kehittää henkilöstöään.

”Se on ollu niin ku semmosta myönteistä ja, ja jotenkin sellasta niin ku, et täällä on niin ku paljon avautunu ovia, paljon mahdollisuuksia. Työntekijästä on, on niin kun aidosti oltu kiinnostuneita, työntekijöihin satsattu. Se on nähty niin ku sellasena..suurimpana voimavarana ja työntekijöitä kohdeltu hirveen niin ku reilusti ja heitä on kuultu.” (H2)

”Ja sitte se henkilöjohtamisen suuruus ja merkitys niin kun Diacorissa. Et täällä niin ku paljon enemmän saa hartiavoimin tehdä sen johtamisen kanssa työtä. Et se niin ku tavallaan yllätti et miten, miten se on niin ku tärkeätä. Isossa merkityksessä.” (H7)

Diacorin sisällä ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet ja muokanneet yksilöiden kokemuksia johtamisesta. Eräs haastateltava totesi kokeneensa johtajien kiinnostuksen vähentyneen viime vuosina työntekijöitä kohtaa. Muutoksen syitä haastateltava etsi enemmän Diacorin ulkopuolelta sen toimintaympäristöstä kuin sisäisistä tekijöistä.

”Mutta valitettavasti täytyy sanoo, että ei, ei se oo aina ollu, ollu niin ku niin ruusuista. Ja sanotaanko ehkä, en tiedä onko sitten nää kovemmat ajat, mitä me nyt eletään, ni heijastunu myös sellaseen tietynlaiseen ilmapiirimuutokseen. Niin kun organisaation ja johdon kiinnostukseen. Kiinnostuksen muutokseen..työntekijöitä kohtaan. Et se ei oo ehkä enää niin aitoa. Aitoa semmost kiinnostusta, mitä se on parhaimmillaan ollu. Ja semmosta niin ku osallistavaa että, että tota jotenki..ehkä sitte tää kireä, kireä tilanne..Ympäröivä markkinatilanne on ehkä voinu olla osaltaan vaikuttamassa.” (H2)

Haastateltavan näkemystä voisi tukea aikaisemmin tuloksissa esitetty havainto siitä, että Diacorin yritysvastuuraportin painotus vuonna 2015 on ollut enemmän bisneksessä kuin työntekijöissä, mikä on havaittavissa verrattaessa sitä vuoden 2014 yritysvastuuraportiin.

4.4.3 Viestintä

Haastateltavat kokivat viestinnän haasteelliseksi, mutta he kokivat tärkeänä työnantajan viestimisen omasta toiminnasta. Liian vähäinen viestintä lisäsi tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa, sillä haastateltavat kokivat itselleen merkitykselliseksi tietää yrityksen asioista. Organisaation asioista oltiin kiinnostuneita, sillä ne koettiin yhteisinä, kaikkia koskettavina asioina. Haastateltavien puheesta välittyi, että he kokivat olevansa vastuullisia yrityksen toiminnasta ja sen vuoksi oli tärkeä tiedostaa missä ja mihin mennään. Haastateltavat mielsivät myös, että avoimella viestinnällä organisaatio tuli lähemmäksi työntekijää.

”Et asioista kerrotais niin ku avoimemmin että, et tavallaan tultais lähemmäs, jotta ylipäättänsä työntekijät tietää, mikä yritys on, missä mä oon töissä, mihin tää yritys on menossa. Niin, niin tota se, että olis semmosta säännöllistä viestintää, kerrotais miltä näyttää, missä mennään, mikä on meidän tulos esimerkiksi tai, ja vähän analysoitas niin ku tiettyjä, tiettyjä niin ku tuloksia ja, ja muita, muita ja myöskin niin ku rehellisesti.” (H2)

”No siin tiedottamisessa on, on niin ku tämmöstä parennettavaa et. Et ollaan toki avoimia ja kerrotaa asiasioista mutta ehkä se ajotus tai siis se että kuinka lyhyeellä aikavälillä se tulee se tieto versus siihen että millon nää asiat toteutuu. Mut on täs ollu tosi paljon parannusta et tietyis asioist tiedotetaan niin ku tosi hyvissä ajoin, ajoin mutta sitten..Joistaki asioista olis kiva saada enemmän tietoo. Ehkä johtuu myös siitä että mä, mä oo kiinnostunu asioista. Kiinnostaa siis se kokonaisuus eikä vaan se mun oma juttu.” (H6)

Haastateltavien kokemukset organisaation viestinnästä olivat vaihtelevia. Osa haastateltavista koki viestinnän parantuneen viime aikoina, kun taas osa oli kokenut viestinnän muuttuneen ja kokemus oli, että yrityksen asioista viestittiin vähemmän kuin ennen. Vaikka kokemukset vaihtelivat haastateltavien keskuudessa, olivat kaikki haastateltavat sitä mieltä, että viestintää voisi olla enemmän. Erityisesti toivottiin lisää viestintää yrityksen sisällä tapahtuvista asioista. Haastateltavat halusivat tietää mm. eri projekteista, mitä niissä on tapahtunut ja miten yrityksellä taloudellisesti menee.

”En mä tiedä, mut siis eihän, eihän niin ku nykyään enää oo intrassa niin ku mitään, et sä voisit niin ku lukee, et missä mennään niin ku. Mul on semmonen muistikuva, et mä oon joskus, silloin ku mä oon tullu taloon. Siel oli niitä blogeja, mitä oli mun mielest paljo enempi ku nykyään. Et missä mennään ja mitä on tekeillä ja..” (H5)

Haastateltavat painottivat viestinnän rehellisyyttä. Erityisesti rehellisyys liitettiin siihen, mitä ja miten organisaatio viestii omasta toiminnastaan. Eräs haastateltavista totesi, että yrityksen jäädessä kiinni virheellisesti viestityistä asioista, ei organisaatiosta voisi olla enää samalla tavoin ylpeä.

”No tietenkin joku tällanen tota, että yrityksestä olis annettu jotain väärää tietoa ulospäin. Et jos ajatellaan että, että tota, että niin ku sanoin tossa, että mihin voitot menee. Meil on kotimainen omistajuus ja sit tulisikin ilmi, et näin ei olekaan. Sit mä en vois enää olla ylpeä siitä et, et jättäis jostain kiinni sellaisesta, mikä ei ollut..pidäkään paikkaansa.” (H3)

Työnantajameilikuvaviestinnässä haastateltavat pitivät jälleen tärkeänä kokemusten merkitystä. Mitä työntekijät työnantajastaan kertoo ja millaisena he yritystä työnantajana pitävät. Painoarvoa ei annettu markkinointiviestinnällisille keinoille, sillä ulkoista työnantajaroolia painottavan viestinnän haastateltavat näkivät helposti olevan liian yritystä imartelevaa, mikä ei kuitenkaan aina kohtaa arjessa. Parhaiten yrityksen nähtiin erottuvan kilpailijoista sen työntekijöiden kertomuksina.

”No viestintä on aina, aina tietysti haasteellista, mutta mä uskon, uskon niin ku mones muussakin, vähän niin ku tommoses markkinointiviestinnässä ni et..Mikä on tavallaan joku telkkariviestinnän tai median ja muun osuus niin, tällasis asioissa se ei vaan toimi. Eli mä uskon siihen että, et se, että mitä Diacorissa työskentelevät ihmiset puhuu Diacorista työpaikkana. Se on kaikista ratkasevinta. Se on se totuus, eikä se mitä päälle liimatussa mainoslauseessa ehkä halutaan ulospäin kertoa. Väittäisin, että vakuuttavampaa on se kuulla suoraan sen työntekijältä. Ja sitte tietysti työntekijät kertoo sitä, mitä he kokee ja se olis tärkeätä vaikuttaa siihen työntekijöiden kokemukseen.” (H2)

”Kaikist parhaiten työnantajan erottaa kilpailijoista varmasti se, mitä kuulee niiltä ihmisiltä, jotka on ollu siinä firmas töissä. Koska mul on niin ku kaverit, jotka on ollu kilpailijoilla töissä ja mä oon niiltä kuullu, niin ku minkälaista työkuultuuria siellä on ja kuinka ne on viihtyny ja ja tämmöistä. Kyl se on se puskaradio edelleenkin, se on se mikä tekee sen.” (H4)

Halu olla ylpeä Diacorista kävi ilmi haastateltavien puheesta. Tämä korosti työnantajamielikuvan merkitystä, sillä hyvän työnantajamielikuvan nähtii herättävän myönteistä puhetta organisaatiosta ja siellä työskentelevistä. Haastateltavat kokivat Diacorin viestivän ulkoisesti itsestään vähän ja kokivatkin, että vahvistaakseen rooliaan työnantajana yrityksen tulisi näkyä julkisuudessa vahvemmin. Näkyvyyden koettiin tuovan organisaatiolle tietynlaista vetovoimaa ja sen koettiin myös lisäävän työntekijöiden kokemaa arvostuksen tunnetta yrityksestä.

”Kyllä varmaan niin kun siis näkyvyyttä voi olla enemmän. Elikä tänä päivänä niin ku just somemaailmassa ja facebookissa, ja tuolla niin. Ni kyl mä allekirjotan et se luo semmosen tietyn mielikuvan, että kun sä tuolla näyt ja kun sä oot. Kun se firman nimi niin ku näkyy ja on esillä, ni se tuo semmosen ihmisille tietyn mielikuvan, et tota kyllä markkinointiin. Mä näkisin, että Diacor voisi satsata enemmän.” (H3)

”Et kyl mä sanon et ensiarvoisen tärkeää on et pidetään huolta siitä niin ku nykyisestä henkilökunnasta, jotta se puhuu omasta yrityksestään niin ku positiiviseen sävyyn.” (H1)

Viestinnän osalta kaikissa haastatteluissa korostui työntekijöiden ääni, jonka haastateltavat kokivat tärkeänä tekijänä tuoda yrityksen viestinnässä esille.

4.4.4 Koulutus ja kehittyminen

Diacorin tarjoamat ura- ja kehittymismahdollisuudet kortostuivat haastatteluissa erittäin myönteisenä piirteenä. Haastateltaville oli ollut tärkeää, että omassa työssä oli saanut ja voinut kehittyä, mutta itseään kehittämällä he kokivat kehittäneensä myös yritystä.

Monipuoliset tehtävät ja uranluomisen mahdollisuus koettiin kohdeorganisaation sitouttavana ja lähtöhalukkuutta vähentävänä tekijänä.

”Se joo, se et on saanut tehdä erilaisia asioita. On saanut tehdä niin kun mielenkiintosta, yritystä niin ku tavallaan eteenpäin vieviä ja itseäänkin eteenpäin vieviä asioita.” (H1)

”No mä luulen et tää urapolku. Eli, että on ollut mahdollisuus siirtyä niin ku tehtävissä eteenpäin ja mennä uralla eteenpäin. Et se sellanen niin ku työnantajan myönteisyys sitä omaa urakehitystä tuota ajatellen. Ja tää semmonen kouluttautumismyönteisyys, et se on, se on musta ollut sellanen joka on, joka on niin ku jos, jos tota pitää kuvata sitä, et mikä, mikä niin ku on sitä hyvää positiivista, niin nämä, nämä tekijät. Ja on siin varmaan se, et mä oon aika sopeutuva luonne itse, ja sitte myös itse sitoutunut luonne. Et mä oon et, et jos mä..Mä niin kun viihdyn työssä, työpaikassa, niin mul ei oo niin ku tarvetta lähteä siitä johonkin muualle ja lähteä taas opettelemaan jotakin uutta. Et nää on varmaan semmosii tekijöitä ja sit se että kyl, kyl mä oon..Tämä on vaan semmonen työpaikka, missä mä haluan tehdä töitä, ainakin tällä hetkellä.” (H3)

Työntekijät kokivat Diacorin tarjoamat mahdollisuudet yhtenä yrityksen tärkeimpänä sen kiinnostavuutta lisäävänä tekijänä. Haastateltavien mielestä sitoutuneet työntekijät olivat organisaation arvokas voimavara, jolla se pystyy lisäämään asiakastyytyväisyyttään ja sitä kautta tulostaan.

”Tääl on näitä monta lääkäriasemaa, niin sä voit vaihtaa paikast toiseen. Voi mennä sinne ketjuohjaukseen, et ku on ne haut avoimia niin ku kaikille. Ja voi kehittää sitä itseään että, et on, on tullu työterveyshoitajista palvelupäälliköitä ja silleen. Et musta se on tosi hyvä. Se on niin ku firman etu että, et pystyy tarvittaessa vaihtaa sitä toimipistettä ja näit työtehtäviä. Just jos on sopiva paikka auki ja sitten on semmonen tilanne vaikka, että tarvitsee niin ku sitä vaihtoa, ni mieluummin se ku sitte et lähtis kokonaan pois. Koska se perehdytys on tosi pitkäaikainen juttu mones tehtävässä. Et silleen pitäis pitää mun mielest kiinni niistä työntekijöistä, joita on, koska se uuden perehdyttäminen on niin paljon haasteellisempaa ja se vaikuttaa siihen asiakaspalveluun ja siihen asiakastyytyväisyyteen. Ja voi vaikuttaa siihenki, että

lähteekö se yritys vai jääkö se, et kun koko ajan tulee virheitä. Tai kokeeko ne, et ne saa hyvää palvelua asemil käydessään.” (H6)

Diacorin yritysvastuuraporteista on tunnistettavissa samaa ajatusmaailmaa sitoutuneen henkilöstön tärkeydestä. Tiimien onnistuminen työssä nähdään yhtiön keskeisenä menestystekijänä ja yrityksen vahvuus henkilöstön poikkeuksellisessa voimakkaassa sitoutumisessa työhön. (Yritysvastuuraportti 2014, 5; Yritysvastuuraportti 2015, 5).

4.4.5 Työympäristö

Diacorilaisuus, jonka haastateltavat toivat esiin, oli tärkeä yrityksen yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä kuvaava termi. Yhteisöllisyys ja yhteishenki koettiin tärkeänä tekijänä rakentamaan tunnetta organisaatiossa viihtymiseen. Haastateltaville oli tärkeää kuulua työyhteisöön, sillä sen koettiin luovan tukiverkon ja mahdollisuuden jakaa kokemuksia muiden kanssa. Työyhteisöllä ja siihen kuulumisella oli tärkeä merkitys yksilölle.

”Osa niin ku sitä yhteisöä ja sitä tiimiä. Ja, ja sitten niistä henkilöistä tulee tosi tärkeitä silleen. Mutta se että et on se semmonen niin ku tiimi ja semmonen yhteishenki.”(H6)

”Tavallaan jokaiselle on hirveen tärkeitä kuulua johonkin, et semmonen yhteenkuuluvaisuus löytyy. Ja semmosia niin ku hyviä kollegoija ja joiden kanssa voi jakaa niin ku niitä arjen hetkiä ja tilanteita. Et se niin ku, se on ollu hyvin niin ku vahvaa ja semmosta hyvää aikaa niin ku lääkäriasemilla. Et siel on niin ku löytyny hyvät kollegat ja älyttömän vahva se tukiverkkosto. Et, et sitä ehkä nyt tässä etsin ja peräänkuulutan että mikä se on. Mutta meil on tää organisaatio muuttunu niin että. Meillä on nytte uus esimies tässä ja, ja niin ku tiimi tiimiytymässä. Olemme ni, niin odotukset on korkealla totta kai. ” (H7)

Diacorin yritysvastuuraportin mukaan yritykselle on tärkeää työssä onnistuminen, innostus sekä diacorilaisten keskuudessa vallitseva hyvä henki. Yritys näkee yhteisöllisyyden ja yhteishengen keskeisenä menestystekijänä, jonka vuoksi se seuraa ja kehittää työhyvinvointia osana liiketoiminnan johtamista. Työhyvinvoinnin tasosta ja

muutoksista kerätään tietoa neljäkertaa vuodessa ja tulosten perusteella työtiimeissä keskustellaan kehityskohteista ja mahdollisista ongelmista. Yritysvastuuraportti korostaa yhteisen päätöksen merkitystä, jonka pohjalta voidaan ketterästi ryhtyä toimenpiteisiin työhyvinvoinnin varmistamiseksi. (Yritysvastuuraportti 2015, 4.) Tämä tukee sekä johdon että työntekijöiden yhteistä käsitystä yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin merkityksestä. Se koetaan tärkeäksi, mutta sen kokeminen on subjektiivista, mikä käy ilmi haastatteluista. Suurin osa haastateltavista koki Diacorin yhteisöllisyyden vähentyneen yrityksen kasvaessa ja henkilöstömäärän lisääntyessä.

”Joo sit semmonen, semmonen yhteisöllisyys niin ku tässä talossa. Tosin täs talossa on, täs firmassa on niin paljon jo henkilökuntaa, etteihän täällä enää semmost yhteisöllisyyttä löydykään. Ei voikaan löytyä tästä porukasta, koska me ollaan hajallaan, niin paljon hajallaan niin et tota ei oo semmost yhtenäisyyttä enää. Yhteisöllisyyttä. Se on, se on kadonnu. Kaikki tekee sen oman sarkansa ja lähtee kotiin pistää oven perässään kiinni. Mutta se johtuu siitä, osaltaan tietysti et firma on kasvanu niin paljo. Henkilökunta on kasvanu.” (H4)

Diacorin yritysvastuuraportti tuo yrityksen työnantajana esiin positiivisessa valossa. Raportissa muun muassa kerrotaan Diacorin menestymisestä Mediauutisten suomalaislääkäreille teettämästä työnantajamielikuvatutkimuksesta vuonna 2014 ja 2015, jossa Diacorin vahvuudeksi työnantajana olivat nousseet työympäristö, työolosuhteet, joustavuus, työajat ja hyvä työilmapiiri. Vahvuutena muihin työnantajiin nähtiin Diacorin palkanmaksajamaaine ja kannustinpalkkiot. Diacor nähtiin menestyvänä ja arvostettuna työnantajana. Yritys on menestynyt hyvin Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa, jossa organisaation paras sijoitus on ollut 2. sija suurten yritysten sarjassa ja 25. sija Euroopan parhaat työpaikat -listauksessa. Työterveyslaitoksen Parempi Työyhteisö-tutkimuksessa sen tulokset ovat olleet erinomaiset verrattuna valtakunnallisiin viitearvoihin. Suurimmat erot ovat olleet diacorilaisten kokemassa työyhteisöjen kehittämismahdollisuuksissa ja toimivuudessa. Yritysvastuuraportin mukaan työhyvinvoinni ja työilmapiirin kehittämisessä on tehty pitkäjänteisesti työtä, sen toimiessa kivijalkana, jolla on voitu taata paras mahdollinen kokemus ja palvelut asiakkaille. (Yritysvastuuraportti 2014, 5, 15; Yritysvastuuraportti 2015, 4, 18.)

Sekä haastatteluista että yritysraportista ilmenee diacorilaisuuden keskeinen merkitys. Työyhteisön ja työympäristön merkitystä vaalitaan ja pidetään tärkeänä. Haastattelujen ja yritysraporttien perusteella käy ilmi, että kokemus arjessa vaihtelee, mutta merkitys on kaikille sama. Tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneita ja henkilöstön tyytyväisyys on yhteydessä asiakastyytyväisyyteen.

”Tyytyväiset työntekijät, tyytyväiset asiakkaat. Koska sillehän se menee, niin kun sitten suusta suuhun. Siis parhaiten sillee just että, et moni halua kuulla sen kokemuksen joltain toistelta et, et on ollu positiivinen kokemus käydä Diacorissa tai olla Diacorissa töissä. Et jos vaikka miettii, että mihin hakee töihin tai, tai mihin laittais oman työterveyden tai mihin menee yksityisasiakkaana niin, ni ainaki itelle vaikuttaa paljon se että, et mikä on niin ku jos, joku suosittelee, niin se. Eikä se maksa siis silleen mitään se semmonen että, et nyt on tyytyväisiä ne työntekijät ja asiakkaat ja se menee niin ku suusta suuhun. Verrattuna johonki kalliisiin mainoskampanijoihin, joita näkee ehkä vaan tosi pieni osa. Eikä ne jää mieleen silleen.” (H6)

4.5 Työntekijöiden käsityksiä sitoutumisesta

Kohdeorganisaatiolle on ollut ominaista voimakkaasti sitoutunut henkilöstö, josta kertoo 47 prosentin osuus henkilöstöstä, joka on työskennellyt organisaatiossa yli kuusi vuotta. (Yritysraportti 2014, 30). Suurin osa haastateltavista kertoikin, että työ on ollut tärkein sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Työn tarjotessa haasteita ja mahdollisuuksia omaan urakehitykseen sekä hyvä tunne työn tekemisestä ovat vahvistaneet sitoutumisen tunnetta sekä vähentäneet kiinnostusta etsiä muita töitä.

”Tunnen olevani hirveen sitoutunut tähän työhön koska tykkään sitä. Se on se. On niin ku se mitä mä haluan tehdä. Mä haluan olla ihmisten kans tekemisissä. Mä en missään tapauksessa jaksais olla missään konttorissa kaheksan tuntia niin ku keskustella jonkun päätteen kanssa. Työhön, mä oon työhön, työhön mä oon sitoutunut.” (H4)

”Mulla ei oo vaan tarvetta lähteä niin ku vaihtamaan toiselle palvelutuottajalle tai toiseen tehtävään niin kauan ku mä..Se kuitenkin se, niin kun mun on hyvä olla siinä

mun tän hetkissä työssä. Ja mä motivoitun siitä ja musta on kiva, kiva tuota tulla töihin ja nähdä niin kun mun työkavereitani niin semmoset tietyt. Niin, niin silloin mä niin ku aattelen et ei mul oo silloin tarvetta.” (H3)

Organisaatioon sitoutumiseen haastateltavilla vaikutti yrityksen luoma turvallisuuden tunne. Turvallisuuden tunteen oli luonut pitkä kokemus yrityksessä työskentelystä ja sitä kautta toiminnan tuttuus yksilölle. Haastateltavat olivat kasvaneet Diacorin mukana, joten yhteisen historian merkitystä korostettiin. Henkinen side organisaatioon koettiin vahvana ja diacorilaisuus oli juurtunut haastateltavien puheeseen.

”Tää on kuitenkin tuttu, tuttu talo. Mä oon nähny tän firman kasvavan ja kasvanu tän firman mukana. Niin tota jotenki tää, tää on niin tuttua. Tavallaan turvallista.” (H4)

Haastateltavien sitoutumisen tunteeseen vaikutti myös muut tekijät kuin tunne tutusta ja turvallisesta työnantajasta. Saavutettuja etuuksia ei haluttu menettää vaihtamalla organisaatioita. Myöskään uuden opettelu uudessa yrityksessä ei kiinnostanut, mikä näkyi mukavuusalueen kehittymisenä omassa työssä. Vaihtoehtoiset työnantajat eivät olleet herättäneet haastateltavien mielenkiintoa, joten Diacorin tarjoamat tämän hetkiset tekijät koettiin riittävinä.

”Ei mua varmaan mikään estäis, mut mä en oo täl hetkellä kiinnostunu polttamaan lomiani ja alottaa kaikkea alusta. Siin on aina kuitenkin ku vaihtaa firmaa niin semmoset kaikki..uutudet mitä mä en tällä hetkellä jaksais. Opetteleen kaikki mahdollinen, kaikki uudet ohjelmat ja systeemit ja talon tavat ja ihmiset ja kaikki ni, en nyt ainakaa jaksais.” (H5)

Haastateltavien mielestä käsitys työntekijöiden sitoutumisesta oli kuitenkin muuttunut viime aikoina. He mielestä ei sitouduta enää yritykseen vaan enemmän itse työhön ja oman itsensä kehittämiseen. Eräs haastateltava korosti työnantajan merkitystä siinä, että työntekijät etsivät hyvämaineista työnantajaa, jotta saavat hyviä referenssejä tuleviin uramahdollisuuksiin. Diacor on tästä hyvä esimerkki, sillä viime vuosina sen johtoportaan on rekrytoitu hyvin lyhyen ajan sisällä henkilöitä toimitusjohtajatasoon tehtäviin.

”Että se tietty porukka ei ehkä sitoudu niin siihen työpaikkaan et ne sitoutuu enemmän siihen työhön ja siihen omaan työkokemuksen kehittämiseen ja siihen uraan. Et se välttämät se paikka ei oo niin tärkeä paitsi ehkä ponnahduslautana että on hyvämaineinen työpaikka ja, ja hyvä referenssi sit niin ku siihen seuraavaan askeleeseen. Et saattaa olla et joku tulee eikä ajattelekaan et ne on täällä pitkään. Vaan et tää on se siinä matkalla se yksi osa, koska täältä mennään yleensä tosi hyviin paikkoihin sit johtotasolla eteenpäin.” (H6)

Pääsääntöisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että nykypäivän sitoutuminen on kaukana entisestä ajattelutavasta, jossa saman työnantajan palveluksessa ollaan koko loppuelämä. Haastateltavat kokivat, että yrityksen pystyessä mahdollistamaan yksilön urakehityksen ja kasvamisen ammatissa sen vetovoimaisuus työnantajana korostuu. Kaikki haastateltavat korostivat työnantajan taustojen merkitystä. Esimerkiksi kohdeyrityksen kotimaisuus oli haastateltaville yksi keskeinen tekijä, jonka vuoksi he halusivat olla Diacorin palveluksessa. Työssä viihtymisen oli tärkeää ja nousi eräässä haastattelussa rahallisen arvostamisen ohii. Haastateltavien mielestä tärkeämpää oli viihtyä ja saada työlleen sisältöä, kuin löytää rahakas työpaikka.

”Et mun mielest niin ku iso yritys, koska mun mielest se antaa niin ku tietynlaiset niin ku mahdollisuudet ehkä niin kukehittyä, kasvaa ja, ja niin ku oppia asioita. Et jossain pienemmässä jotenki mä koen, et se voi olla aika, aika semmosta näpertämistä. Et siinä mielessä iso yritys on hyvä. Ja mun mielest se kotimaisuus on niin ku tärkeä asia. Täytyy sanoo, et mä oon kyl viihtynyt. Viihtynyt siinä mielessä että, et varmaan olis, olis tota ehkä rahakkaampia paikkoja löytynyt. Tän niin ku korvaus siitä, mitä tekee ei, ei sillä lailla varmaan oo niin ku palkkalistojen mukaisella tasolla. Mutta tota, se on sitte niin ku, kuitenkin niin ku tyydyttännyt sillai. Antanu niin ku sitä sisältöä ja, ja niin ku ollu oikea valinta.” (H7)

”No siihen vaikuttaa ne kollegat paljoki tai siis ylipäänsä se koko yhteisö miten se toimii yhteen, mikä on se työhyvinvointi, mikä on se esimiesuhde ja sitten ylipäänsä siis se koko yritys, se että mitä se edustaa, mikä se arvomaailma on. Et se kaikki, kaikki sitouttaa. Ja halua tehdä niin ku kaikkensa sen eteen.” (H6)

”Muhun vaikuttaa hirveen paljon kyl se mun oman työn sisältö. Et tietysti sit myös se, et miten mua arvostetaan, et miten mä koen saavani arvostusta siinä tehtävässä. Eli, eli et tavallaan et, jos mä koen, että se mun tehtävä koetaan tärkeäksi, ni se on mulle iso asia. Ja se tavallaan myöskin luo sitä draivia siinä, et mä haluan, haluan toimia, toimia, miten vois sanoa, odotusten, odotusten mukaisesti ilman muuta. Mut että, tota kyllä se paljon niin ku nimenomaan sitouttaa itse se työ, eli mitä mä saan tehdä. Et sitte, jos työ ei oo mielekästä niin, niin se sitoutuminen kärsii kyllä. Toki siis yhteishengellä on hirveen iso, että miten mä koen et siel työyhteisössä voidaan. Miten mä itse voin siellä työyhteisössä. Totta kai ne mahdollisuudet, mitä on kaikki se, mut että tota kyl mä lähtisin omasta näkövinkkelistäni, ni ehkä se tehtävän, tehtävän niin ku sisältö.” (H1)

Haastatteluissa sitoutumisen merkitys työnantajaan korostui erityisesti puhuttaessa yrityksessä viime aikoina olleista yhteistyöneuvotteluista. Puheissa korostui luottamus työnantajaa kohtaan. Diacorin yritysraportti nostaa myös esiin sitoutuneisuuden ja halun tehdä yhdessä asioita diacorilaisille tärkeänä tekijänä. (Yritysraportti 2014, 22).

”Et miten mä nään, nään työnantajan, niin tässäki tulee just se, et mä nään sen, et mä luotin koko ajan siihen. Et tota et, et vaikka mä tietysti kävin läpi niitä ajatuksia, mut mulla oli se koko ajan se niin kun, ajatus ja semmonen niin ku, ku kirkas tähti tuolla, et en mä niin ku. En mä työttömäksi jää. Mut sitten ei voinu luottaa kuitenkaa ehkä koko aikaa siihen et. Et sit aina välillä tulee se epäusko että, että jospa kuitenkin, mutta et kyl mä, että et luotan työnantajaani.” (H3)

”Sanerauksia on siis ollu kuitenkin aika vähän, et siis ois joutunu ihan siis niin ku prosentuaalisesti paljon ihmisiä vaan lähtemään pois. Tällä hetkellä vaikuttaa tietenki se ku on niin paljon yt:t muualla, ni meil ei oo kuitenkaan niin ku ihan siis niin ku pelolle pistetty porukkaa, vaan on annettu mahdollisuus että niin ku tehdä jotain muuta. Näin mä oon ymmärtäny.” (H5)

Organisaatioon sitoutumisesta puhuttaessa haastateltavien puheissa korostui vahvasti arvot ja inhimillisuus. Haastateltavat korostivat pehmeitä arvoja johtamisessa ja yksilön merkitystä tuloksen tekemisessä.

”Varmasti vaikuttanu se, että mitä täällä niin ku, keskeisemmin varmaan vaikuttanut miten tää ilmapiiri ja yrityskulttuuri on, on niin ku muuttunu. Se on varmaan ihan keskeinen. Koska joo totta kai, me tarvitaan liksaa, mielellään aina enemmän ja enemmän. Me tarvitaan työsuhde etuja, mielellään niitäkin runsaasti ja iso valikoima, mut että se ei oo ollu mun valinta koskaan. Toimiala ei olisi ollut se mun valitsema toimiala, jos mä oisin niin ku ison tilipussin perässä valintani aikoinaan tehnyt, ku tälle toimialalle pyrin. Että, et siinä mielessä koen kuitenkin, että tää on tietyl tapaa niin ku toimialavalinta. Jossain määrin hyvin vahvasti arvoihin ja humanisuuteen perustava asia.” (H2)

”Yleisesti ehkä ajatellaan, ei välttämättä täällä mutta muualla niitä numeroita ja sitä tulosta ja muuta että, et ei ihmisel oo niin väliä enää. Et tääl kuitenkin enemmän ihmisel on väliä mut tokihan sil tuloksellakin. Mutta, mut jotenkin mun mielest enemmän pitäis pitää kiinni siitä mitä on, tietenkin olettaen että on niin ku tällöinen työntekijä josta kannattaa pitää kiinni. Mutta siis se että, se että siitä työntekijästä tulee tuottelias ja niin ku hyvä asiakaspalvelija ja hyvä siinä mitä se on niin ei se tapahdu niin ku hetkessä. Siin menee aikaa.” (H6)

4.6 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksessa korostui työn merkityksen ja yrityksen taustojen vaikutukset työnantajamielikuvan rakentumisessa ja yksilön sitoutumisessa. Tähän voi vaikuttaa se, että kohdeorganisaation toiminnassa sosiaalinen vastuu, niin terveyden edistäjänä kuin yhteiskunnallisen hyvän tekijänä, on osa sen toimintaa. Kohdeyrityksen yritysraportit toivat myös esiin hyvin vahvasti yrityksen taustaa hyvän tekemisen ja vastuullisuuden näkökulmasta. Hoitotyössä keskiössä oleva asiakas näkyi haastateltavien vastauksissa ja yritysraporteilla. Ihmiskeskeisyydellä ja inhimillisillä arvoilla oli tärkeä rooli haastateltavien ajatusmaailmassa, ja sen merkitys korostui haastatteluissa. Hoitoala on tavallisesti mielletty hyvin ihmiskeskeiseksi. Haastatteluissa viitattiin hyvin usein menneeseen kokemukseen, jonka pohjalta tämän hetken odotukset ja oletukset organisaation toiminnassa olivat rakentuneet.

Työnantajamielikuvan ymmärtämisessä ja rakentumisessa sekä sen yhteydestä yksilön sitoutumisen tunteeseen vaikutti hyvin vahvana kokemus. Haastateltavat kokivat kokemuksen keskeisenä tekijänä vaikuttamaan työnantajamielikuvalla luotuihin odotuksiin ja sitä kautta omalle sitoutumiselle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Keskeiset tulokset ja kontribuutio

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää terveystalouden yrityksessä työskentelevien näkemyksiä sekä tulkintoja työnantajamielikuvasta ja sen merkityksestä yksilöiden sitoutumiselle. Tavoitteena oli ymmärtää, miten työnantajamielikuva yhdistyy yksilön sitoutumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selittää työnantajamielikuvaprosessia, miten työnantajamielikuva rakentuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Samalla keskityttiin ymmärtämään tekijöitä, jotka selittävät työnantajamielikuvan ja yksilön sitoutumisen välistä yhteyttä. Päättökysymys oli, millainen merkitys työnantajamielikuvalla on yksilön sitoutumiselle? Tähän pyrittiin vastaamaan kolmella alakysymyksellä: mitkä tekijät rakentavat työnantajamielikuvaa, millainen merkitys työnantajamielikuvalla on yksilölle ja miten työnantajamielikuva edesauttaa yksilön sitoutumisessa?

Tutkimuksessa työnantajamielikuva rakentui vahvasti kokemuksen kautta. Tekijät, jotka rakensivat työnantajamielikuvaa, jaoteltiin viiden pääteeman alle: työn merkitys, johtaminen, viestintä, koulutus ja kehittyminen sekä työympäristö. Tärkeimmiksi tekijöiksi nimettiin johtaminen sekä koulutus ja kehittyminen. Teoriassa samat tekijät korostuivat voimakkaimmin työnantajamielikuvan rakentamisessa. Tärkeä huomio teoriassa oli, että nämä tekijät olivat merkittävimpiä tekijöitä lisäämään yksilön organisaatioon sitoutumista. Teorian mukaan johtajuus vahvisti työnantajamielikuvaa, joka taas vaikutti yksilön tuntemaan työmotivaatioon ja haluun pysyä organisaation palveluksessa. (Barrow & Mosley 2005, 152, 158.) Nimetyt teemat olivat myös samoja, joita Barrow ja Mosely (2005) esittivät työnantajamielikuvatarjoamassaan, jonka tarkoituksena oli tuoda esiin tekijät, joihin työnantajan tulisi kiinnittää huomiota rakentaessaan ja johtaessaan työnantajamielikuvaa. Tämä kuvastaa sitä, että mallin esiin nostamat teemat ovat juuri niitä, mistä rakentuu myös työntekijöiden kokema työnantajamielikuva. Tuloksista ilmeni, että esimerkiksi rekrytoinnin näkökulmaa ei ollut tässä tutkimuksessa noussut esiin, mutta siitä voi selittää se seikka, että tutkimus tehtiin nykyisten työntekijöiden näkökulmasta.

Kuten edellä mainittiin, johtamisella oli tärkeä merkitys työnantajamielikuvan rakentumiseen. Johtamisen merkitys korostui sen yksilöä huomioivassa kohtelussa. Johtamisella pystyttiin vaikuttamaan yksilön kokemukseen joko negatiivisesti tai positiivisesti, joka vaikutti yksilön työnantajamielikuvan rakentumiseen. Tämän perusteella voidaan todeta, että organisaation panostaessa johtamisen laatuun, yritys pystyy varmistamaan, että kaikki johto- tai esimiesasemassa olevat henkilöt noudattavat yrityksen valitsemaa linjaa. Silloin organisaatio pystyy lunastamaan lupauksensa, joita se on työnantajamielikuvassa johtamisella luvannut.

Toisena merkittävänä työnantajamielikuvaa rakentavana tekijänä korostui koulutuksen ja kehittymisen merkitys. Tässä tutkimuksessa koulutuksen ja kehittymisen merkitys korostui hyvin paljon. Se oli selkeästi tekijä, joka samalla sitoutti yksilöä organisaatioon. Tuloksista kävi ilmi, että yrityksen tarjoamat uramahdollisuudet saivat yksilön jäämään organisaatioon, kun taas uramahdollisuuksien rajoittaminen sai ajattelemaan organisaatiosta lähtemistä. Teoria tukee käsitystä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien merkityksestä, sillä niiden nähdään lisäävän yrityksen vetovoimaisuutta. (Barrow & Mosely 2005, 157). Tässä tapauksessa näin selkeästi oli, sillä organisaatiossa haluttiin pysyä, kun tiedettiin sen tarjoavan uralla etenemisen mahdollisuuksia. Toisaalta tuloksista ilmeni, että työntekijät tunsivat myös sitoutumista itse tehtävää kohtaan, minkä takia työn sisältö nähtiin merkityksellisenä. Tuloksista voi päätellä, että kohdeorganisaatio mahdollisti yksilöiden urakehityksen, jolloin yksilö sitoutui organisaatioon. Sen jälkeen, kun uusia uralla etenemisen mahdollisuuksia ei enää tarjottu, sitoutumisen kohde vaihtui itse työhön, mikä merkitsi vaihtoehtoisten työnantajien tarkastelua. Päätelmää tukee Meyerin ja Allenin (1991) malli sitoutumisen kolmesta lähestymistavasta, jossa eri lähestymistavan sitoutumiset voivat esiintyä samaan aikaan tai sitoutumisen kohde voi muuttua työuran aikana. Toisaalta siihen voidaan soveltaa myös Cohenin ajatusta vaihdantasuhteesta työntekijän antaman työpanoksen ja saadun palkitsemisen suhteesta. (Cohen 2007, 337). Tässä ajatuksessa uramahdollisuudet voidaan nähdä palkitsemisena, jolloin yksilö on valmis antamaan oman työpanoksensa organisaation käyttöön. Uramahdollisuuksien kadotessa, yksilön halu tarjota omaa työpanostaan vähenee.

Tässä tutkimuksessa keskeisenä työnantajamielikuvaa rakentavana tekijänä näkyi kohdeorganisaation tausta, jolla viitataan Helsingin Diakonissalaitoksen säätiöön, joka on yrityksen kotimainen omistaja ja ohjaa kohdeyrityksen voitot hyvän tekemiseen. Taustan merkitys korostui eri yhteyksissä niin haastatteluissa kuin yritysraportilla. Työnantajamielikuvan rakentamisessa taustan esiin tuominen voidaan mieltää yrityksen strategiseksi päätökseksi siitä, millaisena sen on päättänyt lähteä rakentamaan omaa työnantajamielikuvaa. Samat teemat toteutuvat yrityksen yrityskuvan viestimisessä, mikä kertoo siitä, että johdonmukaisella markkinoinilla se on pystynyt yrityskuvalla vahvistamaan työnantajamielikuvaa, joka on puhutellut sen kohderyhmää. (Rope 2005, 176.)

Kohdeyrityksen tausta tarjoaa organisaatiolle ainutlaatuisen edun erottautua muista työnantajista. Hoitoalan ihmisläheinen ja inhimillinen ajatusmaailma yhdistyy Diacorin taustaan luontevasti, joten työntekijöiden on helppo samaistua yritykseen ja sen toimintaan. Diacorin tausta luo yritykselle ainutlaatuiset piirteet ja muodostaa ison osan yrityksen identiteetistä. Yrityksen taustaa voidaan kuvata pysyvänä ja tunnusomaisena piirteenä, joka antaa työntekijöille tietyn merkityksen. Kuten tuloksista ilmeni, tausta on muodostanut henkilöstön keskuuteen tiedostetun näkemyksen organisaatiosta. Samalla se on luonut työlle merkityksen henkilöstön keskuudessa. (Edwards 2009, 10–11, Backhause & Tikoo 2004, 509.) Tausta korostaa Diacorin yritys vastuuta. Yritys onkin onnistunut positoimaan itsensä vastuulliseksi yritykseksi, jolla on yhteys myös työntekijöiden kokemaan hyvään työnantajakokemukseen. Yritys ei ole onnistunut pelkästään vahvistamaan ulkoista mainettaan vaan yritys vastuun merkitys on työntekijöiden kokemana korostunut myös sisäisesti sen arjessa ja vahvistanut työnantajamielikuvaa. (Barrow & Mosley 2005, 152-153.)

Diacor on arvojohdettu yritys, mikä käy tuloksista ilmi. Arvojen merkitys korostui omassa työssä ja niitä pidettiin tärkeänä. Teoria vahvistaa arvojen merkitystä, sillä arvojenmukainen toiminta nähdään henkilöstön keskuudessa tärkeänä sen tukiessa yksilön samaistumista organisaatioon. Yksilön sitoutumista organisaatioon vahvistaa yksilön ja yrityksen jakamat samat arvot. Yhteisten arvojen jakaminen auttaa yksilöä tulemaan osaksi organisaatiota, mikä näkyy minä-muotoisen puheen muuttumisena me-muotoiseksi. Samalla yksilön vahva samaistuminen organisaation identiteettiin tukee halukkuutta pysyä organisaation palveluksessa. (Edwards 2009, 12–13.)

Tutkimuksessa organisaatioon samaistuminen oli vahvasti asitittavissa, sillä me-muotoinen puhe välittyi tuloksista. Vahvasta yhteisöllisyydestä kertoi diacorilaisuus, jolla kuvattiin Diacorin henkilöstöä. Tuloksista ilmeni myös, että haastateltavat olivat kokeneet yhteisöllisyyden vähentyneen organisaation kasvaessa. Yhteisöllisyyden olemassa oloa tuki kuitenkin heidän puhe diacorilaisuudesta ja sen vahva esiintyminen yritysraportilla. Organisaatioon samaistumiselle on ominaista käsitys ykseydestä ja organisaatioon kuulumisesta, mitä diacorilaisuus hyvin kuvastaa. Se muodostaa sosiaalisen yhteisön, jonka identiteettiä Diacorissa työskentelevien on helppo samaistua. Tätä tukee sosiaalinen identiteettiteoria, jossa ajatuksena on ihmisen luontainen tarve kuulua johonkin sosiaaliseen ryhmään. Samaistuminen organisaatioon edesauttaa yksilön sitoutumista. (Edwards 2009, 11–12.) Tulosten perusteella voidaan päätellä diacorilaisuuden muodostavan Diacorin henkilöstölle oman sosiaalisen yhteisön, jonka jäsenet jakavat saman arvomaailman.

Tulosten perusteella työnantajamielikuva koettiin merkitykselliseksi yksilölle. Sen koettiin kertovan yrityksestä ulospäin sidosryhmille, samalla kun se loi organisaatiolle tunnettavuutta. Tulosten perusteella työnantajamielikuva kuvasti niitä lupauksia, mitä organisaatio työntekijöilleen oli luvannut. Tässä kohtaa korostui kokemuksen merkitys siitä, miten työnantajamielikuvan avulla luodut odotukset kohtasivat todellisuudessa. Ajattelu korosti vahvasti nykyisten työntekijöiden näkökulmaa. Tuloksista selvisi, että kokemus oli luotettavin tapa kertoa työnantajasta. Painoarvoa ei annettu markkinointitoimenpiteille muuten kuin kiinnostuksen herättämisessä organisaatiota kohtaan. Työntekijöiden kokemus odotusten täyttymisestä ilmensi organisaation rehellisyyttä luvatuista asioista.

Kokemus työnantajamielikuvan merkityksestä korosti psykologisen sopimuksen merkitystä. Siinä lähtökohtana on työntekijöiden käsitykset organisaation antamista mielikuvalupauksista ja niiden täyttymisistä. Työnantajamielikuva edesauttaa psykologisen sopimuksen muodostumista ja organisaatio voi työnantajamielikuvaviestinnällä pyrkiä vaikuttamaan yksilön käsitykseen psykologisen sopimuksen toteutumisesta. Tarkka mielikuva organisaatiosta auttaa vähentämään käsityksiä psykologisen sopimuksen rikkomisesta. (Edwards 2009, 15.) Tämä tukee

työntekijöiden kokemusten merkitystä, jolloin organisaatiosta saadaan todellinen kuva ja yksilö pystyy arvioimaan sopivuuttaan organisaatioon ja työskentelyhalukkuuttaan siellä.

Tutkimuksen mukaan työnantajamielikuvalla voidaan todeta olevan selkeä yhteys yksilön kokemaan sitoutumiseen. Työnantajamielikuvan merkitys korostaa yksilölle yrityksen tarjoamia etuja ja mahdollisuuksia. Samalla se korostaa työn merkitystä, joka auttaa yksilöä samaistumaan organisaatioon ja sen identiteettiin, niin että yksilö pystyy tuntemaan ylpeyttä kuuluaan tiettyyn organisaatioon ja tiettyyn yhteisöön. Nämä tekijät lisäävät yksilön sitoutumista ja halua työskennellä organisaatiossa. Ylpeyden kokeminen kertoo myös uskollisuudesta organisaatiota kohtaan, jolloin työntekijät ovat alttiimpia puhumaan myönteiseen sävyyn organisaatiosta (Reichheld 1996, 97).

Työnantajamielikuvalla luodut lupaukset ja odotukset realisoituvat kokemuksen kautta, jolla on vaikutuksia yksilön sitoutumisen kokemukseen. Työnantajamielikuvan voidaan nähdä toimivan työkaluna organisaation antamista lupauksista ja näin ollen yksilöiden odotuksista. Mahdollisimman totuudenmukainen työnantajamielikuva, jonka lupaukset yritys pystyy toteuttamaan, auttaa houkuttelemaan oikeat ihmiset organisaatioon ja sitouttamaan heidät. Organisaation on kuitenkin jatkuvasti panostettava työnantajamielikuvan viestimiseen, jotta mielikuva säilyy mahdollisimman totuudenmukaisena ympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta ja viestii työntekijöille oikeaa kuvaa organisaatiosta. Tällä tavoin saadaan sitoutettua ne yksilöt, jotka allekirjoittavat organisaation sen hetkisen ideologian.

Tutkimuksen keskeinen kontribuutio on työnantajamielikuvan merkitys yksilön sitoutumiselle, mikä työnantajamielikuvatutkimuksessa ei ole saanut vielä varsinaista huomiota. Tässä tutkimuksessa syvennyttiin ymmärtämään työnantajamielikuvaa, sen rakentumista ja yhteyttä yksilön sitoutumiselle. Tutkimus tuo lisää ymmärrystä työnantajamielikuvatutkimuksen ja sitoutumisen väliseen yhteyteen erittelemällä niitä yhdistäviä tekijöitä. Lisäymmärrystä tutkimuskenttään tuo myös nykyisten työntekijöiden näkökulma, joka työnantajamielikuvatutkimuksessa on aikaisemmin jäänyt potentiaalisten työntekijöiden näkökulman varjoon. Tutkimus lisää myös ymmärrystä lisääntyneestä työn merkityksestä yksilölle muunakin kuin tulon hankkimisen välineenä.

5.2 Käytännön johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen perusteella työnantajamielikuvalla on tärkeä merkitys kohdeyritykselle ja sen tulisikin johdonmukaisesti panostaa sen rakentamiseen. Tällä hetkellä yrityksen vahvuutena on sen tunnettuus yritys vastuullisena yrityksenä. Korostaakseen asemaansa ja erottautuakseen työnantajana työnantajamielikuvan avulla kilpailijoista, sen tulisi tuoda esiin enemmän nykyisten työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä organisaatiosta. Toisin sanoen tuoda nykyisten työntekijöiden ääni kuuluville.

Työnantajamielikuvan avulla Diacor pystyisi luomaan kuvan yrityksen työlle antamasta merkityksestä, mutta myös esimerkiksi sen tarjoamista uramahdollisuuksista ja diacorilaisesta yhteisöllisyydestä. Tarjoamaansa se pystyisi korostamaan ja vahvistamaan nykyisten työntekijöiden kertomuksilla omista työntekijäkokemuksistaan Diacorissa. Kokemukset ovat sellaisia, mitä kilpailijat eivät suoranaisesti pysty kopioimaan, mutta tämä ei estä muita yrityksiä tuomasta esiin työntekijöidensä kokemuksia omassa työnantajamielikuvan rakentamisessa. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös sanoa, että työntekijöiden kertomuksien avulla kohdeyritys pystyy välittämään yrityksen toiminnassa keskeiseksi koetuja tekijöitä, kuten yrityksen arvot ja aito kiinnostus ihmisestä. Tällä tavoin Diacor saisi houkuteltua palvelukseensa saman ideologian omaavia osajia ja hyvän kokemuksen perusteella sitoutettua heitä organisaatioon.

Työvoimapulasta ja osaavien työntekijöiden puutteesta puhuttaessa Diacorin tulisi näkyä ammattiryhmiensä opiskelijoiden arjessa tehden yritystä tunnetuksi. Samalla yritys voisi viestiä odotuksistaan tuleviin työntekijäkohderyhmiin, mutta kertoa myös tarjoamistaan. Näin se saisi jo varhaisessa vaiheessa luotua aktiivisen suhteen tuleviin osajiin ja rakennettua kiinnostusta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin nykyisten työntekijöiden näkökulmaan, jotka olivat työsuhteisia. Ilmiön tutkimisessa ei ollut mahdollisuutta huomioda kohdeorganisaatiossa vahvasti edustettuina olevia ammatinharjoittajia. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia työnantajamielikuvan merkitystä yksilön sitoutumiselle heidän näkökulmastaan, sillä he eivät ole suoranaissessa työsuhteessa organisaatioon vaan työskentelevät yksityisyrittäjinä organisaation sisällä vuokraten organisaatiosta tietyt palvelut käyttöönsä. Oleellista

kuitenkin on, että he ovat sitoutuneet toiminnassaan noudattamaan organisaation arvoja ja muita toimintaperiaatteita. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia työnantajamielikuvan ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä organisaatiokulttuurin näkökulmasta.

LÄHTEET

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), 185–206.
- Aula, P. (2000). Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Helsinki: WSOY.
- Backhause, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501–517.
- Barrow, S & Mosley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at work. Hoboken, NJ: Wiley.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimension of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151–172.
- Branham, L. (2001). Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent. New York: Amacom.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 3 (1), 5–23.
- Eriksson, P. & Kositinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Hanin, D., Stinglhamber, F. & Delobbe, N. (2013). The impact of employer branding on employees: the role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53 (4), 57–83.
- Heilmann, P. (2010). Employer brand image in a health care organization. *Management Research Review*, 33 (2), 134–144.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus: Helsinki.
- Holtari, S. (2016). Mielellön kasvu jatkuu. *Talouselämä* 9.9.2016, 31, 35–37.
- Ito, J.K., Brotheridge, C.M. & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18 (7), 732–752.
- Klein, H.J., Molloy, J.C. & Cooper, J.T. (2009). Conceptual Foundations: Construct

Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. Teoksessa Klein, H.J., Becker, T.E. & Meyer, J.P. (toim.) *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. Routledge Taylor & Francis Group. New York, 3–36.

Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 695–716.

Koponen, E-L. (2015). Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 13/2015.

Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25 (9-10), 893–907.

Meyer, J.P. (2009). Commitment in a Changing World of Work. Teoksessa Klein, H.J., Becker, T.E. & Meyer, J.P. (toim.) *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. Routledge Taylor & Francis Group. New York, 37–39.

Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89.

Meyer, J.P. & Parfyonova, N.M. (2009). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283-294.

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Nieminen M. & Savolainen, J. (2015). Sote uhkaa hajottaa hallituksen. Helsingin Sanomat 6.11.2015, Uutiset, A6.

Nortio, J. (2016). Tarjolla unelmatöitä. *Ekonomi – ekonomien ammattilehti* 2/2016, 11–12.

Reichheld, F.R. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Bain & Company, Inc. Harvard business school press: Boston, Massachusetts.

Rope, T. (2005). *Suuri markkinointikirja*. Gummerus: Jyväskylä.

Rosengren, S. & Bondesson, N. (2014). Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. *International Journal of Advertising*, 33 (2), 253–269.

Simo, P., Enache, M., Sallan, J.M. & Fernandez, V. (2014). Relations between

organizational commitment and focal and discretionary behaviors. *Service Industrial Journal*, 34 (5), 1–17.

Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Tilastokeskus: Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Jyväskylä.

Wallin, O. (2012). Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26 (1–2), 56–73.

Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29 (5), 567–592.

Muut painetut lähteet:

Diacor terveyspalvelut Oy, Yritysvastuuraportti 2014

Diacor terveyspalvelut Oy, Yritysvastuuraportti 2015

WWW-sivut

Schugk, J. (2016). Sote-uudistus tarjoaa mahdollisuuksia pk-yrityksille. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettu 3.10.2016.
<https://ek.fi/blogi/2016/10/03/sote-uudistus-tarjoaa-mahdollisuuksia-pk-yrityksille/>

KvaliMOTV. Luettu 2.5.2017.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Kuinka kauan olet työskennellyt Diacorissa?

Missä tehtävässä toimit tällä hetkellä?/ Mikä on asemasi organisaatiossa? (esimies, asiantuntija)

Työnantajan valinnan lähtökohdat

Kerro työurastasi? Miten se on alkanut ja miten päätynyt tähän päivään?

Miten päädyit Diacoriin töihin?

Mitkä tekijät vaikuttivat nykyisen työnantajan valintaan?

Millainen on työntekijäkokemuksesi Diacorista?

Työnantajamielikuva ja sen rakentuminen

Kerro millainen on työnantaja, jonka palveluksessa haluat työskennellä?

Mitä työnantajamielikuva sinulle merkitsee ja mistä se rakentuu?

Millaisen mielikuvan Diacor työnantajana sinussa herättää?

Mistä nämä mielikuvat rakentuvat?

Millainen on johdon/ esimiesten rooli työnantajamielikuvan rakentumisessa?

Työnantajamielikuvan viestiminen

Mikä tekee työnantajasta vetovoimaisen ja erottaa kilpailijoista?

Miten mielestäsi Diacor viestii omasta työnantajamielikuvasta?

Mitkä ovat Diacorin avaintekijät työnantajamielikuvan viestimisessä?

Miten mielestäsi viestinnällä luotu työnantajamielikuva ja yrityksessä koettu todellisuus kohtaavat?

Sitoutuminen työnantajaan

Millaisia odotuksia sinulla on Diacorista työnantajana? Mistä nämä ovat muodostuneet?

Miten Diacor on lunastanut nämä odotukset?

Mitä sitoutuminen työnantajaan sinulle merkitsee?

Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi Diacoriin?

Miten sitoutumisesi Diacoriin on muuttunut työsuhteesi aikana? Mikä muutokseen on vaikuttanut?

Miten työnantajaan sitoutuminen näyttäytyy mielestäsi tämän päivän työelämässä?

Onko sinulla ollut mahdollisia lähtöaikeita ja mitkä ovat olleet syyt niiden takana?